



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO, DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”

AUTORA:

PATRICIA ELIZABETH RIVADENEYRA BAQUERO

Tena – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de titulación ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Marco Vinicio Moyano Cascante
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Patricia Elizabeth Rivadeneyra Baquero, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 2 de diciembre del 2015

Patricia Elizabeth Rivadeneyra Baquero

1500453137

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación lo dedico a las personas más importantes de mi vida, mis hijos Christian Martín y Martina Daniela, mis dos grandes motivaciones para cada día superarme hasta alcanzar mis más valiosos ideales y llegar a ser un ejemplo para ellos.

Patricia Elizabeth Rivadeneyra Baquero

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento es a Dios por sus bendiciones y acompañarme todos los días de mi vida.

A mis adorables Padres Clide y Carmita por ser mi fortaleza, brindándome vuestro apoyo incondicional durante toda mi vida y ayudarme a cumplir mis sueños.

A mi esposo Erick por su comprensión, paciencia y amor, dándome fuerza y valor para seguir adelante.

Patricia Elizabeth Rivadeneyra Baquero

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo	xi
Summary.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.2.1 La auditoría	5
2.2.1.1 Importancias de la auditoría	6
2.2.1.2 Normas de auditoría	6
2.2.1.2.1 Normas personales.....	6
2.2.1.2.2 Normas de la ejecución del trabajo	7
2.2.1.2.3 Normas relativas al informe.....	7
2.2.1.3 Técnicas generalmente aplicadas en auditoría.....	8
2.2.1.4 Tipos de auditoría.....	9
2.2.1.5 La auditoría de gestión	12
2.2.1.5.1 Objetivos de la auditoría de gestión.....	13
2.2.1.5.2 Alcance	15

2.2.1.5.3	Enfoque de la auditoría de gestión.....	17
2.2.1.5.4	Etapas para la realización de la auditoría de gestión.....	17
2.2.1.6	Indicadores de gestión en auditoría.....	21
2.2.1.7	Riesgos de la auditoría	23
2.2.1.8	Evidencia de la auditoría.....	24
2.2.1.9	Hallazgos de auditoría.....	25
2.2.2	La administración.....	26
2.2.2.1	El proceso administrativo.....	26
2.2.2.1.1	La planeación.....	26
2.2.2.1.2	Organización.....	27
2.2.2.1.3	Ejecución	27
2.2.2.1.4	Control	28
2.2.3	La gestión	28
2.2.3.1	La gestión pública	28
2.2.3.2	Control de la gestión	29
2.3	HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER	36
2.3.2	Hipótesis Específicas	36
2.4	VARIABLES	37
2.4.1	Variable Independiente	37
2.4.2	Variable Dependiente.....	37
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	38
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
3.4.1	Técnicas.....	40
3.4.2	Instrumentos.....	41
3.5	RESULTADOS.....	41
3.5.1	Resultados obtenidos mediante encuestas.....	41
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	53
3.7.1	Planificación Preliminar.....	54
3.7.1.1	Información Introdutoria	54
3.7.1.1.1	Motivo de la Auditoría de Gestión	54
3.7.1.1.2	Objetivo de la Auditoría de Gestión	54
3.7.1.1.3	Alcance de la Auditoría de Gestión	54
3.7.1.1.4	Base legal de la Auditoría de Gestión.....	54
3.7.1.1.5	Objetivo de la Entidad	55

3.7.1.1.6	Base legal de la Entidad.....	55
3.7.2	Auditoría de gestión en la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo	57
3.7.3	Programa de auditoría	63
3.7.4	Cronograma de actividades	64
3.7.5	Desarrollo del Programa de Auditoría	66
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	110
4.1	“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO, DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”	110
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	110
4.1	DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN	110
4.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	110
4.3.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	111
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES:.....	119
	BIBLIOGRAFÍA	120
	ANEXOS	122

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1. Atributos del Hallazgo de Auditoría	25
Tabla N° 2. Existe un plan operativo	42
Tabla N° 3. Se realizan evaluaciones.....	43
Tabla N° 4. Manual de funciones	44
Tabla N° 5. Plan anual de capacitación	45
Tabla N° 6. Capacitación permanente	46
Tabla N° 7. Se incentiva a los funcionarios.....	47
Tabla N° 8. Se respeta el cronograma.....	48
Tabla N° 9. La experiencia de los empleados.....	49
Tabla N° 10. Referencias personales	50
Tabla N° 11. Evalúa el desempeño	51
Tabla N° 12. Se supervisa al personal	52
Tabla N° 13. Programa de Auditoría	63
Tabla N° 14. Cronograma de actividades	64
Tabla N° 15. Diagnóstico FODA.....	71
Tabla N° 16. Datos informativos	110
Tabla N° 17. Presupuesto.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Enfoque de Auditoria	20
Gráfico N° 2. Existe un plan operativo.....	42
Gráfico N° 3. Se realizan evaluaciones	43
Gráfico N° 4. Manual de funciones	44
Gráfico N° 5. Plan anual de capacitación	45
Gráfico N° 6. Capacitación permanente	46
Gráfico N° 7. Se incentiva a los funcionarios.....	47
Gráfico N° 8. Se respeta el cronograma	48
Gráfico N° 9. La experiencia de los empleados.....	49
Gráfico N° 10. Referencias personales	50
Gráfico N° 11. Evalúa el desempeño.....	51
Gráfico N° 12. Se supervisa al personal	52
Gráfico N° 13. Estructura Orgánica Nivel Desconcentrado.....	56
Gráfico N° 14. Esquema de la propuesta.....	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Encuestas realizadas a los funcionarios del Consejo de la Judicatura de Napo.....	122
Anexo N° 2. Entrevista al responsable de la unidad provincial de talento humano del Consejo de la Judicatura de Napo	124

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Titulación; tiene por objetivo la Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014; en su ejecución se determinó las modalidades cualitativa y cuantitativa; los tipos de investigación utilizados son: descriptiva, evaluativa y proyectiva. Los métodos aplicados fueron inductivo y deductivo que facilitó llevar sistemáticamente el proceso investigativo, cumpliendo las diferentes etapas planificadas. Las herramientas empleadas son: la observación, la encuesta y la entrevista. Los hallazgos encontrados: No se aplica el Código de Ética para la función pública; falta de ejecución del Plan de Capacitación; no existe un Plan de Administración de Riesgos e inobservancia del Manual de Descripción de Funciones y de Perfil de Puestos por Competencias. Para lo cual se recomienda realizar procesos de control para evaluar la gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, hacer uso de los parámetros e indicadores propuestos dentro del Sistema de Evaluación con el propósito de valorar la eficiencia, eficacia, economía y ética, elaborar un Manual de Funciones por Perfil y por Competencias que describa con claridad las funciones de cada uno de los servidores del Departamento y que sobre todo se cumplan con las disposiciones del Manual, emplear planes de monitoreo para identificar los riesgos que pueden afectar el normal desenvolvimiento de la Unidad Provincial de Talento Humano. El resultado es la propuesta es un Plan Anual de Capacitación, para obtener del personal de talento humano su máximo esfuerzo y lograr su eficiencia laboral.

Palabras claves: Auditoría de Gestión, Talento Humano, Gestión Administrativa

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

SUMMARY

This degree paper has as principal aim the auditing management to the Provincial Unit of Human Talent in the Provincial Council of the Judiciary in Napo, from January 1st to December 31th 2014; in its implementation the qualitative and quantitative methods were determined; the types of research used are descriptive, evaluative and projective. The methods used were inductive and deductive which facilitated the research process systematically lead, fulfilling the different planned stages. The tools used are observation, survey and interview. The findings: the code of ethics for the public service is not applied; lack of implementation of the training plan; there is no a risk management plan and failure of the manual of job descriptions and job competency profile. For which it is recommended to make control processes to evaluate the management of the Provincial Unit of Human Talent in the Judicial Council in Napo, to make use of the parameters and indicators proposed in the evaluation system in order to assess the efficiency, effectiveness , economics and ethics, to develop a manual of functions and competency profile that clearly describes the functions of each department servers and overall fulfill with the provisions of the manual, use monitoring plans to identify risks which can affect the normal development of the Provincial Unit of Human Talent. The result of the proposal is an annual training plan for the human talent staff to achieve their maximum effort and to get working efficiency.

Keywords: auditing management, human talent, administrative management.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión es el objeto de nuestro estudio y se sustenta en la realización de un examen a la estructura orgánico funcional de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo y está orientada a conocer el cumplimiento de los objetivos organizacionales, interna y externamente, con el fin de proponer alternativas de solución para lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad en el aprovechamiento de sus recursos y el desarrollo organizacional.

El desarrollo de este trabajo en cinco capítulos que se describen a continuación:

En el Capítulo II está descrito el Marco Teórico, donde está la fundamentación teórica que permitió seguir los lineamientos en todo su desarrollo, por otro lado están los conceptos, principios y teorías que se sustentan las dos variables de investigación.

En el Capítulo III, está la Metodología de la Investigación el mismo que demuestra en forma sistemática el diseño y el tipo de investigación que corresponde este trabajo, posteriormente se encuentran los métodos y técnicas que facilitaron la recolección de la información y permitieron la comprobación de las hipótesis específicas, la población con la que se trabajó como los recursos que facilitaron su realización.

El Capítulo IV, El Marco Propositivo, resultante de los hallazgos encontrados en la auditoría, que permitirá solucionar el problema investigativo.

Finalmente las Conclusiones y Recomendaciones donde se justifica la validez de los diferentes procesos propuestos, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los principales problemas que afronta actualmente la Dirección Provincial del Consejo de Judicatura de Napo es la inexistencia de una Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano, por lo que se ha convertido en un impedimento para el desarrollo normal de la Institución, especialmente por el desaprovechamiento de la capacidad profesional del servidor judicial. Es evidente que la falta de control está limitando la competitividad organizacional donde se evidencien sus cualidades y características propias.

Por otra parte, la falta de control que existe en las Unidades Judiciales presenta un desequilibrio en el cumplimiento de sus tareas.

Por lo expuesto, es necesario realizar una Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la ausencia de una auditoría de gestión al desarrollo óptimo de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de Judicatura de Napo?

1.1.2 Delimitación del Problema

- **Límite de contenido:**
- **Campo:** Auditoría de Gestión
- **Área:** Talento Humano
- **Aspecto:** Gestión
- **Delimitación espacial:** Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, ubicado en la ciudad del Tena, provincia de Napo.

- **Delimitación temporal:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.
- **Unidad de observación:** Unidad Provincial de Talento de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del conocimiento exige del sector público, una gestión efectiva, eficiente y honesta. Para lograr este propósito necesita contar con el talento humano altamente calificado y con una actitud de verdaderos impulsores del adelanto institucional. En consecuencia, los servidores públicos deben ser adecuadamente seleccionados, capacitados, motivados y altamente comprometidos con el Estado.

La Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, carece de una Auditoría de Gestión con la cual se pueda lograr los objetivos y metas establecidas, promover el desarrollo organizacional, lograr eficiencia y eficacia del talento humano y asegurar el cumplimiento del marco normativo y obtener los hallazgos para emitir conclusiones y recomendaciones.

Si estas acciones administrativas se llevan a cabo se pretende que cumplan con la política institucional establecida, dirigidas hacia los objetivos de la administración provincial.

Para tal efecto es importante realizar una Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, que evidencie el cumplimiento de la normativa definida en la nueva Estructura Organizacional por Procesos, así como el grado de eficiencia con que han sido utilizados los recursos humanos para la toma de decisiones y hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo sobre el desempeño de las funciones del talento humano institucional.

La Auditoría de Gestión determinará si el desempeño o ejecución de sus funciones se está realizando de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia, examinando y evaluando los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014; para evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo del talento humano.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Examinar la estructura orgánica y las funciones de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.
- Identificar las normativas legales que se deben considerar para lograr el cumplimiento de la gestión administrativa en la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.
- Evaluar el Sistema de Control Interno que se utiliza para respaldar el desarrollo de las actividades en el Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisada la Biblioteca de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Facultad de Administración de Empresas, no se encuentran tesis similares a la propuesta con las dos variables en estudio, por lo que se considera factible su realización.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La auditoria

En un inicio la Auditoría estuvo vinculada a la actividad artesanal donde el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas relacionadas con la compra y venta, cobros y pagos con la finalidad de evidenciar operaciones fraudulentas. Según (Franklin, 2000), "... en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras".

Con el pasar del tiempo se ha convertido en un campo especializado del conocimiento humano, basado en una estructura racional y sistemática de conceptos, normas y principios, técnicas y procedimientos, métodos y prácticas; orientado a la verificación, estudio y evaluación de las operaciones de una empresa o institución. Implica además el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública.

Según (Kell Zeigler, 1998), "es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y

eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados”. (Kell, 1988. p. 22).

2.2.1.1 Importancias de la auditoría

Su importancia radica en la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones de las organizaciones de cualquier tipo.

A partir del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles, insertándose en entornos altamente competitivos. Esta naturaleza de competencia empresarial, donde la incorporación de alta tecnología ya no es suficiente para obtener ventajas competitivas sostenibles, es necesaria la presencia de una serie de conocimientos especializados de auditoría para evaluar el resultado de las operaciones, como base para tomar decisiones y desarrollo organizacional. (Arens, 1996)

2.2.1.2 Normas de auditoría

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características. (Arens, 1996).

2.2.1.2.1 Normas personales

Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir las exigencias del trabajo profesional de auditoría. Se pueden establecer las siguientes cualidades:

- ***Entrenamiento técnico y capacidad profesional.*** El auditor debe poseer la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de un trabajo de auditoría.
- ***Cuidado y diligencias profesionales.*** El auditor debe cumplir con las normas durante la ejecución y la elaboración del informe de auditoría.

- ***Independencia.*** El auditor debe ser neutral respecto de la institución auditada.

2.2.1.2.2 Normas de la ejecución del trabajo

El auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Empleando normas y procedimientos fundamentales en la ejecución del trabajo, entre ellos tenemos:

- ***Planeamiento y Supervisión.*** La planificación y la supervisión del trabajo es fundamental en un proceso de Auditoría.
- ***Estudio y Evaluación del Control Interno.*** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control interno existente en la organización como base para determinar el grado de confianza que va depositar en él.
- ***Evidencia Suficiente y Competente.*** El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y adecuada para establecer una base objetiva en la cual sustentará su opinión.

2.2.1.2.3 Normas relativas al informe

Estas normas sistematizan la elaboración del informe, para ello, el auditor tendrá que acumular evidencias suficientes, debidamente respaldadas en sus papeles de trabajo. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ***Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.*** En caso del examen a los estados financieros, el dictamen debe expresar si estos están presentados de acuerdo a las normas y principios contables.
- ***Consistencia.*** Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables, como a la consistencia en cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros.
- ***Revelación Suficiente.*** La información debe ser suficiente y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones.

2.2.1.3 Técnicas generalmente aplicadas en auditoría

Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. En general son utilizadas las siguientes técnicas:

a) Técnicas verbales:

Indagación. Investigación para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones del ente auditado.

Entrevista. Aplicación de entrevistas para la recolección de información dirigidas al personal directivo de la entidad auditada.

b) Técnicas oculares:

Observación. Utilización visual para examinar aspectos físicos, observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Comparación. Confrontación entre las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos con el objetivo de descubrir relaciones e identificar diferencias y semejanzas.

Rastreo. Seguimiento al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

c) Técnicas escritas

Análisis. Descomposición de los elementos que conforman una operación, actividad o proceso, con el fin de establecer su propiedad y conformidad con los criterios técnico y las normativas.

Confirmación. Ratificación de la verdad o probabilidad de los hechos, mediante información obtenida directamente y por escrito, de los funcionarios que ejecutan tareas sujetas a verificación.

Conciliación. Análisis de la información producida por las instituciones, a efectos de probar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto de examen.

Tabulación. Agrupación de resultados importantes obtenidos a fin de establecer conclusiones.

d) Técnicas documentales

Cálculo. Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos.

Comprobación. Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas.

Revisión Selectiva. Examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informe o documento.

e) Técnicas físicas

Inspección. Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de los hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

2.2.1.4 Tipos de auditoría

La Auditoría tiene varios ámbitos de aplicación y a partir de ello se deriva su clasificación.

a) Auditoría financiera

La Auditoría Financiera es el examen realizado a los estados financieros de una empresa u organización, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre la validez, veracidad e idoneidad de la información financiera y establecer su propiedad y conformidad con los criterios técnico y las normativas.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados de información financiera básicos como son: El Balance General, El Estado de Resultados, El Estado de Flujo del Efectivo y El Estado del Capital o Patrimonio Neto.

b) Auditoría informática

Es un campo de aplicación de la Auditoría cuyo objetivo de estudio es el área de sistemas computarizados, con la finalidad de emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático, sobre el grado de confiabilidad de la información generada y además sobre la oportunidad y veracidad que estos sistemas generan información.

c) Auditoría tributaria

Se entiende por Auditoría Tributaria al procedimiento destinado a, fiscalizar el correcto y oportuno cumplimiento, de las obligaciones tributarias esenciales por parte de los contribuyentes, así como también determinar el cumplimiento de normativa legal y administrativa vigentes.

d) Auditoría operativa

Esta Auditoría consiste en realizar un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, los procesos administrativos, los programas y actividades, orientados a la optimización de recursos humanos y materiales que orienten la acertada toma de decisiones.

e) Auditoría de gestión

Esta área en específico, es el objeto de nuestro estudio y se sustenta en la realización de un examen a la estructura orgánico funcional, es autónoma y está orientada a conocer el cumplimiento de los objetivos organizacionales, interna y externamente, con el fin de proponer alternativas de solución para lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad en el aprovechamiento de sus recursos y el desarrollo organizacional.

f) Auditoría de gestión ambiental

La Auditoría de Gestión Ambiental es un examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Este proceso tiene lugar cuando se considera que la entidad responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo hace con oportunidad y eficiencia.

g) Auditoría interna

La Auditoría Interna hace mención a la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros y administrativos, etc., cuya finalidad es establecer recomendaciones o proponer correctivos al nivel directivo encaminados al cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas.

h) Auditoría externa

Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan” (Mantilla, 2008).

2.2.1.5 La auditoría de gestión

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Art. 21, expresa que: “La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

(Cubero, 2009), expresa que la Auditoría de Gestión “es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

La Auditoría de Gestión es de igual o quizá mayor importancia que la Auditoría Financiera, debido que sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma considerable el desempeño de cualquier tipo de organización. En la actualidad la auditoría de gestión engloba dos clasificaciones que tradicionalmente se conocían como la auditoría administrativa y la auditoría operacional. Es ingrediente primordial en la constitución de la auditoría integral. (Cubero, 2009)

Finalmente expresaremos que la Auditoría de Gestión es un examen realizado por un profesional, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión considerando los objetivos generales, la eficiencia y la competitividad de la institución, con el propósito de emitir un informe referente a la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

2.2.1.5.1 Objetivos de la auditoría de gestión

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades que se puedan producir en una organización y establecer soluciones viables. Se preocupa de examinar y valorar los métodos y el desempeño en todas las áreas y niveles organizativos. Los factores de la evaluación abarcan el ámbito económico, la adecuada utilización de los recursos y la efectiva ejecución de los procedimientos, con finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración adherida a la eficiencia y la efectividad.

Los trabajos que realiza el auditor sirven para determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos, respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos organizacionales. Inmediatamente después de una investigación donde surjan aspectos o circunstancias susceptibles de mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

Se pueden establecer como objetivos principales de la Auditoría de Gestión los siguientes:

- Verificar la existencia de objetivos, planes y políticas coherentes el cumplimiento de los mismos.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas” (Graig Cooper, 1994)
- “Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones”. (Graig Cooper, 1994).

Para la organización de una Auditoria de Gestión de deben considerar los siguientes objetivos generales:

Objetivos de control.- están destinados a orientar los esfuerzos y evaluar el comportamiento organizacional en relación con modelos preestablecidos.

Objetivos de productividad.- guían las acciones para optimizar los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa de la organización.

Objetivos de organización.- orientan el curso de la estructura, competencia, funciones y procesos mediante la delegación de autoridad y del trabajo en equipo.

Objetivos de servicio.- orientan a la organización en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

Objetivos de calidad.- incentivan la elevación de los niveles de actuación de la organización, para producir bienes y servicios altamente competitivos.

Objetivos de cambio.- organizan un ambiente receptivo de cambios productivos en la organización.

Objetivos de aprendizaje.- permiten que la institución se inserte en un proceso de aprendizaje para pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejoramiento continuo.

Objetivos de toma de decisiones.- traducen los resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Además se deben considerar los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el grado de consecución de los resultados y beneficios previstos por la normativa legal y por la propia entidad.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias así como los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las operaciones.
- Evaluar si se optimizan los recursos institucionales.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Suministrar una base para mejorar la asignación de recursos y su administración.
- Motivar a la administración de la entidad para que se generen procesos enfocados al desarrollo de metas y objetivos específicos.
- Determinar el grado de eficiencia en que el organismo controla y evalúa la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes que adquiere.
- Auditar y emitir opinión sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de la organización.

2.2.1.5 .2 Alcance

La Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica” (Maldonado, 2006)

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son: los planes y objetivos, la estructura orgánica, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos, los métodos de control, las formas de operación y los recursos materiales y humanos.

Se pueden establecer como áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- ❖ Evaluación de la posición competitiva
- ❖ Evaluación de la estructura organizativa
- ❖ Balance Social

- ❖ Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- ❖ Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- ❖ Análisis de la estrategia comercial
- ❖ Oferta de bienes y servicios
- ❖ Sistema de distribución física
- ❖ Política de precios
- ❖ Función publicitaria
- ❖ Función de ventas
- ❖ Promoción de ventas

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- ❖ Capital de trabajo
- ❖ Inversiones
- ❖ Financiación a largo plazo
- ❖ Planificación Financiera
- ❖ Área internacional

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

- ❖ Diseño del sistema
- ❖ Programación de la producción
- ❖ Control de calidad
- ❖ Almacén e inventarios
- ❖ Productividad técnica y económica
- ❖ Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- ❖ Productividad
- ❖ Clima laboral

- ❖ Políticas de promoción e incentivos
- ❖ Políticas de selección y formación
- ❖ Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- ❖ Análisis de proyectos y programas
- ❖ Auditoría de la función de procesamiento de datos
- ❖ Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

2.2.1.5.3 Enfoque de la auditoría de gestión

(Fowler Newton, 2004), expresa que el enfoque de auditoría (determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar) estaría relacionado estrechamente con la evaluación del riesgo que realiza el auditor, e implicará buscar la combinación adecuada entre pruebas de cumplimiento y pruebas de validación o sustantivas a fin de obtener evidencias de auditoría con la menor cantidad de horas insumidas.

La Auditoría de Gestión considera un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está pensada como una adquisición económica de los recursos y su utilización efectiva en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.2.1.5.4 Etapas para la realización de la auditoría de gestión

Para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas:

- Conocimiento Preliminar o Diagnostico.
- Planeamiento.
- Ejecución.

- Comunicación de Resultados (Informe)
- Seguimiento.

a) Conocimiento preliminar o diagnóstico

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

b) Planeamiento

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

c) Ejecución

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

d) Informe

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

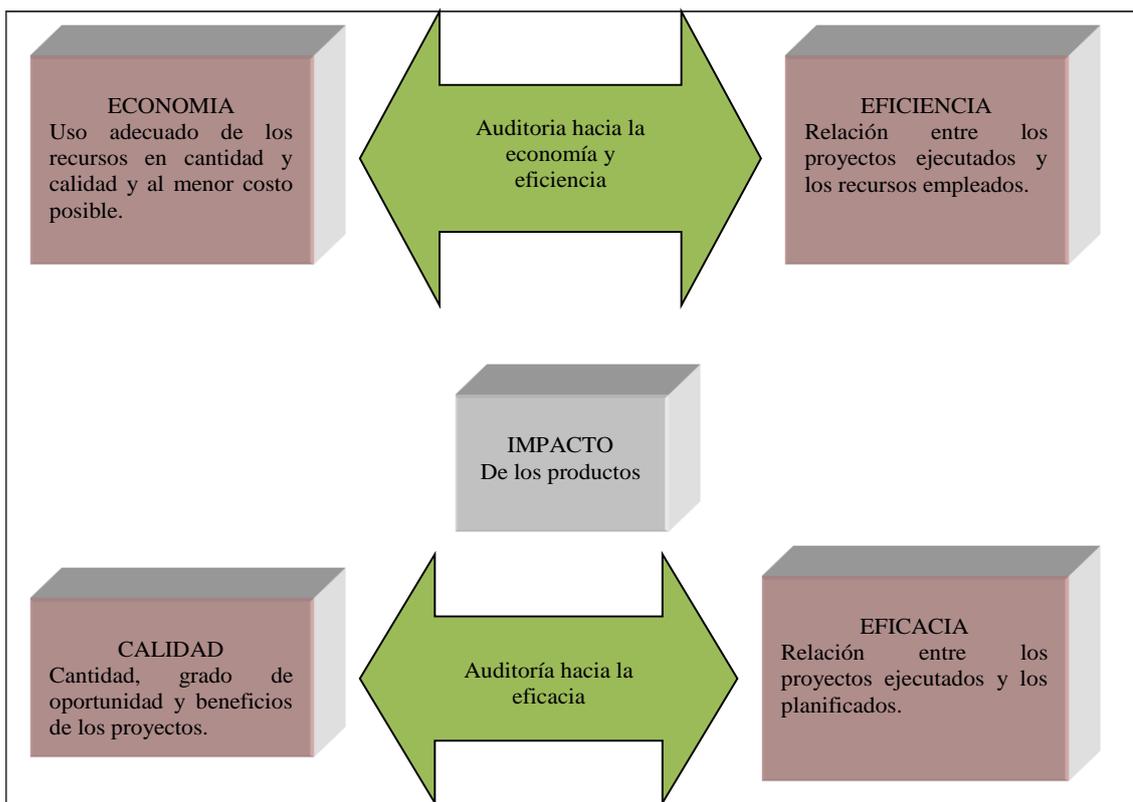
- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.
- **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad.
- **Anexos:** Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.

- **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

e) **Seguimiento**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

Gráfico N° 1. Enfoque de Auditoria



Fuente: Elaborado por la autora

2.2.1.6 Indicadores de gestión en auditoría

Los indicadores, son elementos determinantes para que todo proceso se ejecute con eficiencia y eficacia. Es necesario implementar un sistema adecuado de indicadores estratégicos que permita controlar y evaluar el desempeño de las instituciones o unidades integrantes de la misma, de manera de que muestren un resultado óptimo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de los procesos logísticos.

Se debe considerar que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener un sistema de control eficaz y eficiente. El uso de indicadores de Gestión, permiten medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

a) Indicadores de economía

Se relacionan con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

b) Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia, según (Guinart, 2003) determinan que una actuación es eficiente cuando “con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible,

o cuando con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio”. Además, dicho autor considera que el uso de estos indicadores fomenta el análisis del rendimiento o desempeño del servicio prestado, del bien adquirido o vendido, con relación a su costo y orienta la gestión para mejorar los resultados.

Miden por un lado los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc., y, por otro la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

c) Indicadores de eficacia

Para (Guinart, 2003) un indicador de eficacia mide el grado de satisfacción de los objetivos programados y los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar la información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales... sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.

Es decir evalúan en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

d) Indicadores ecológicos

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

e) **Indicadores de ética**

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

2.2.1.7 Riesgos de la auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo Inherente.** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control.** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección.** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

- **Evaluación del Riesgo de Auditoría.** Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel del riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles estos son:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso totalmente relativo y depende únicamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Es la base para la determinación del enfoque de auditoría a obtener, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes poseen la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

2.2.1.8 Evidencia de la auditoría

La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado, de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente, competente y pertinente. La evidencia es suficiente (característica cuantitativa), si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho. Es competente (característica cualitativa), si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable. Es pertinente, si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría.

Tipos de evidencia

- **Física.** Es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.) Proporciona evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia.

- **Documental.** Información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.
- **Testimonial.** Información obtenida de fuentes externas, como proveedores, bancos, abogados o especialistas.
- **Analítica.** Esta evidencia proporciona una base de respaldo para con la razonabilidad de una partida específica, identificando movimientos anormales, falta de uniformidad en la aplicación de los principios contables, etc.

2.2.1.9 Hallazgos de auditoría

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo.
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.
- Debe ser objetivo.
- Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Los atributos del hallazgo de auditoría se enmarcan en siguiente tabla:

Tabla N° 1. Atributos del Hallazgo de Auditoría

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	SIGNIFICADO
Condición	Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados.	Lo que es

Criterio	Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evolución de la condición.	Lo que debe ser
Causa	Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.	Por qué sucede
Efecto	Resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado., deben definirse en lo posible en términos cuantitativos.	La consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser

Fuente: Elaborado por la autora.

2.2.2 La administración

2.2.2.1 El proceso administrativo

Fayol expresa que la administración puede considerarse como un proceso, el cual está compuesto por las funciones básicas como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Estas funciones están íntegramente interrelacionados. En primer la organización debe elaborar un plan, luego proceder a ordenar su estructura para ejecutarlo, inmediatamente o en forma simultánea debe controlar que la realidad de la empresa no se desvíe de la planificación, y Finalmente, realizar el control y de ser necesario sugerir una corrección en la planificación, lo que retroalimentará el proceso nuevamente.

2.2.2.1.1 La planeación

La razón de ser de la planificación administrativa se orienta a conseguir la meta propuesta. Sin un propósito no hay justificación para la planeación. Razonablemente todo administrador sabe a dónde debe llegar, sin embargo en la práctica, los objetivos

tienden a perderse en el desarrollo, para lograr un correcto direccionamiento es necesario formularse las siguientes preguntas: *¿Qué estoy tratando de lograr?, ¿Por qué?, ¿Para qué?*.

Actividades que se deben considerar en la Planeación:

- Determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones para llevar a cabo el trabajo.
- Identificar y establecer las tareas para lograr los objetivos.
- Crear un plan general de logros enfatizando la creatividad.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Prever los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes considerando los resultados del control.

2.2.2.1.2 Organización

Una vez establecidos los objetivos se deben distribuir las actividades de trabajo entre los miembros del grupo y establecer el rol de cada uno de los integrantes del grupo. Esta distribución considerará la naturaleza de las actividades, el número de integrantes y las instalaciones físicas disponibles. Las actividades estarán agrupadas y asignadas de manera que se optimicen todos los recursos posibles.

Actividades inherentes a la Organización:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Concentrar las obligaciones en puestos operativos
- Delegar funciones y responsabilidades acorde con el perfil de los individuos.
- Proporcionar los recursos necesarios.
- Ajustar la organización a los resultados del control.

2.2.2.1.3 Ejecución

Se relaciona con la ejecución de la tarea. Para ello es necesario instruir, dirigir, desarrollar la creatividad de los integrantes.

Actividades que se deben realizar en la Ejecución:

- Incentivar la participación de todos los involucrados.
- Motivar a los miembros y dinamizar el trabajo.
- Premiar la eficiencia en el trabajo.
- Contrastar los esfuerzos de la ejecución con los resultados del control.

2.2.2.1.4 Control

Aquí se evalúan los procesos y se emprenden tareas correctivas.

Actividades Importantes de Control:

- Cotejar los resultados con los planes generales y los estándares de desempeño.
- Identificar y divulgar estrategias para medir las operaciones.
- Hacer comparaciones y detallar las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas en caso de necesario.
- Retroalimentación.

2.2.3 La gestión

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, *la gestión es la acción o efecto de gestionar.*

2.2.3.1 La gestión pública

Iniciaremos definiendo la gestión administrativa para entender de mejor manera la gestión pública, y diremos que es el conjunto de actividades destinadas a la dirección o administración de una empresa u organización. Es la capacidad de una institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos apoyada en el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del talento humano organizacional y la utilización de todos los demás recursos organizacionales.

Cuando hablamos de gestión administrativa hacemos énfasis en un conjunto acciones encaminadas a obtener mayores beneficios para la organización y estos beneficios

perseguidos son mayoritariamente económicos. En la gestión pública, en cambio, “el uso de los recursos públicos tiene como fin, la prestación de servicios a la colectividad gratuitamente y la eficacia de los servicios o bienes prestados; por tanto, los resultados son más importantes que incluso la ejecución presupuestaria” (Guinart, 2003).

Entonces, según (Ospina, 2000), la gestión pública debe basarse en “una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas de gobierno”, porque el objetivo último es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público, a fin de aplicar los correctivos necesarios para mejorar la gestión. Desde este punto de vista, se puede reconocer que el indicador tiene dos funciones básicas, a saber: la “función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa... la función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado...” (Bennefoy, 2005).

2.2.3.2 Control de la gestión

En la actualidad dada la importancia de la rendición de cuentas especialmente en el sector público, es indispensable contar con mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y sobre todo que provean información a los mandantes sobre las acciones que llevan a cabo el Estado y los Gobiernos Autónomos Descentralizados en de alcanzar Buen Vivir.

La evaluación de las políticas públicas está dirigida a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de los objetivos de la misma, así como a la resolución que se haya dado a un determinado problema de la sociedad, porque se trata de evaluar los impactos o resultados de la intervención pública sobre la realidad social (Bennefoy, 2005).

El control de gestión es conveniente realizarlo desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados. (Zambrano, 2007), menciona que es posible hacer referencia a tres tipos de control: *El control preventivo*, como aquel que se realiza previamente a la ejecución de las actividades, con la intención de verificar el uso de los recursos, el

estado inicial de los equipos, el tipo de personal, cantidad, documentación, actividades, tareas, entre otras. En segundo lugar, *el control de seguimiento*, realizado durante la ejecución de los procesos para verificar el uso de los recursos en el logro de los objetivos propuestos. Por último, *el control de resultados* que evalúa que lo logrado se corresponda con lo previsto en los planes y el presupuesto, es el resultado final de las políticas públicas.

El control de la gestión pública y la permanente búsqueda por incrementar la productividad en el uso de los recursos del Estado, no sólo radica en la escasez de los mismos, sino en la necesidad de diseñar los instrumentos de medición de los resultados, obtenidos por los programas y/o proyectos que conforman el gasto público.

El uso de los recursos públicos tiene como fin, la prestación de servicios a la colectividad gratuitamente y la eficacia de los servicios o bienes prestados; por tanto, los resultados son más importantes que incluso la ejecución presupuestaria (Guinart, 2003).

En las empresas estatales es fundamental “realizar el seguimiento a los planes, programas o proyectos, observando y analizando su ejecución, para medir el avance en términos del logro de sus objetivos y medir el cumplimiento de estos y las metas alcanzadas para un plan, programa o proyecto, ponderando su eficiencia y determinando sus impactos sobre la transformación de las condiciones iniciales” (Marín, 2006).

“Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño...” (Ospina, 2000). Quintana (2008). Subraya como principios básicos para la elección de indicadores los siguientes:

- La participación en la elección de los indicadores a los responsables de los servicios, actividades y resultados.
- Definir las actividades a medir en los servicios, proyectos o programas
- Asegurar que los indicadores midan los resultados obtenidos de las actividades realizadas, para lo cual los objetivos principales deben traducirse en indicadores.

- Probar los indicadores antes de considerarlos como definitivos.
- Elegir los estándares o valor de referencia, para comparar e interpretar los resultados.

El objetivo general de un sistema de control de gestión es facilitar a la administración, responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita autoevaluarse y tomar los correctivos necesarios para las falencias detectadas.

La optimización de los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, la construcción y fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la gestión pública, son los fundamentos básicos para que todo gobierno impulse el desarrollo de indicadores en las instituciones públicas que puedan evaluar y medir el cumplimiento de las metas trazadas y los impactos (Bennefoy, 2005).

a) Indicadores cuantitativos

Se los puede definir como la referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esta referencia, al ser contrastada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones correctivas. Los indicadores cuantitativos son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos

A diferencia de los cuantitativos los indicadores cualitativos, permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

c) **Indicadores de gestión universalmente utilizados**

De acuerdo con la Quintana citado en (Bennefoy, 2005), un indicador “es una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de la organización, mediante la comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”.

Según, los indicadores deben reunir una serie de características: “ser válidos, permitir medir realmente lo que se desea medir; ser confiables, distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos; medir los cambios atribuibles al proyecto; ser independientes para cada nivel de objetivos”.

Así mismo, (Guinart, 2003) plantea que los indicadores deben proporcionar una calidad y cantidad razonable de información, es decir deben ser relevantes, no pueden dar lugar a ambigüedades, de modo que puedan ser susceptibles de auditorías, característica común de la administración pública, no debe distorsionar las conclusiones que de él o ellos se puedan extraer, deben ser inequívocos de acuerdo a lo que pretende medir y deben estar disponibles para la toma de decisiones, es decir se caracterizan por su pertinencia, además no pueden ser influenciados por factores externos para garantizar objetividad, pero sensibles para identificar variaciones en los datos; por último un indicador debe ser preciso y accesible, ya que la información es pública, está abierta para cualquier persona que tenga interés en conocer resultados de la gestión pública.

Los indicadores de gestión además deben satisfacer tres requisitos básicos: “que informen sobre el desempeño logrado: grado de cumplimiento de los objetivos; permitan medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento en el tiempo y entreguen la información pertinente ya adecuada a los diferentes usuarios de la información...” (Bennefoy, 2005).

Para la construcción de indicadores, según (Bennefoy, 2005) no existe un procedimiento o metodología estándar, sin embargo, lo importante al momento de seleccionar qué indicadores utilizar es que el conjunto de medidas que se desarrollen den cuenta de la productividad, del uso de los recursos, la oportunidad en la entrega de los bienes etc.

Dentro de los instrumentos para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional se anota los siguientes:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información. Consideran dos aspectos fundamentales, por un lado la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y por otro los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir los niveles de organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales. Hacen mención a la estructura orgánica y a su funcionamiento, consienten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven medir: la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución; las unidades administrativas, económicas, productivas; y, además consienten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos.

Indicadores de recursos. Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar: la planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos; la formulación de presupuestos, metas y resultados del logro; comparaciones entre presupuestos de grado corriente y presupuestos de inversión y otros; la eficiencia en la recaudación y administración de la cartera y en la administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso. Son de aplicabilidad a la función operativa de la institución, relacionada con el cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos tomando en cuenta: la extensión y etapas de los procesos administrativos, la extensión y etapas de la planeación; la agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo; y las aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal. Se insertan en las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, considerando: las condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; la comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; la comparación de servicios per cápita; la rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área; y la aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores Interfásicos. Se asocian con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para medir: la velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario; la demanda y oferta en el tiempo; las transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos; la satisfacción permanente de los usuarios; la calidad del servicio; el número de quejas, atención y corrección; la existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos y la satisfacción o insatisfacción sobre la rentabilidad y los índices de competitividad.

(Guzmán, 2005). Menciona que en la evaluación ex – post, los indicadores “orientan las decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios de introducir en los programas identificando efectos concretos en ámbitos institucionales, de diseño y de gestión de los programas e instituciones”. Por otra parte, Jiménez (citado en Torrealba y Flores, 2009: 126), señala que un indicador de gestión pública “es aquella magnitud física y financiera que permite apreciar el grado de consecución de los objetivos trazados (eficacia); de utilización de recursos (eficiencia); y de satisfacción de las demandas públicas hechas por los ciudadanos o la sociedad (efectividad)”

d) Gestión del talento humano

Partiendo de que los talentos son aspectos netamente humanos, la dirección y la gestión organizacional deben fundamentarse en el manejo efectivo de las potencialidades que tiene el talento humano para relacionarlas con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, procurando el desarrollo individual y colectivo, identificando las necesidades y requerimientos del personal de la institución, de manera que se incentiven y se fortalezcan las conductas de excelencia profesional.

Además de motivar al personal esto consentirá también que la gerencia adquiera conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio, con miras al desarrollo organizacional y a la construcción de una nueva sociedad.

e) Gestión del conocimiento

La gestión del talento y la gestión del conocimiento, están intrínsecamente ligadas. La segunda parte de la primera y se complementa con las nuevas tecnologías de información con el fin de generar sociedades del conocimiento. Esta alternativa de gestión considera la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo.

Para lograr un proceso de gestión exitoso desde este enfoque se deben considerar los siguientes argumentos:

- Reconocimiento de sí mismo para convertirse en autotransformador del cambio.
- Reconocimiento del otro para constituirse en facilitador del cambio del otro.
- Reconocimiento del entorno para ser agente de su transformación.
- Desarrollo de competencias de alta calidad y competitividad.

La dirección debe construir los procesos de cambio, a partir del desarrollo de estrategias que le permitan puntualizar fortalezas y debilidades, tanto las propias como las de sus colaboradores. Esto explicita el concepto del reconocimiento de sí mismo o del otro.

f) Gestión por competencias

La base de nuestra investigación es establecer y verificar la gestión por competencias. Para lo cual iniciaremos dando una breve definición de competencia. Es el “know how” o saber un resultado adherido a la eficiencia, a la eficacia y a la efectividad. Es decir un comportamiento experto sustentado en el proceso de construcción del conocimiento, que involucre tanto componentes cognitivos y afectivo – emocionales, como componentes de acción e interacción.

La experiencia ha demostrado que las competencias se desarrollan en ambientes específicos. Se ha evidenciado que las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios influyen en las formas de actuar del ser humano. El hacer bien una tarea con frecuencia aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando un trabajo igual y de ser posible mejor, y de no lograrlo, permitir una reestructuración del proceso.

Es necesario detallar las dimensiones que componen las competencias. La primera dimensión hace referencia al conocimiento adquirido, la segunda especifica los afectos, la tercera se refiere a nuestro desempeño o acción. Y finalmente están las preferencias, o las motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.

2.3 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General

La realización de una Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, permite evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo del talento humano.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- El análisis del Sistema de Control Interno de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, permitirá establecer el cumplimiento de leyes, normas vigentes y reglamentación interna
- El análisis de los flujogramas de procesos del Departamento de Talento Humano, de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo permitirá conocer el cumplimiento de los procesos administrativos
- La aplicación de los Indicadores de Gestión permitirá evaluación el nivel de Gestión Administrativa en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

- **Independiente.-** Auditoría de Gestión

2.4.2 Variable Dependiente

- **Dependiente.-** Evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo del talento humano.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Cualitativa: La aplicación de la modalidad cualitativa permitió establecer la real eficiencia y eficacia de la administración del talento humano en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

Cuantitativa: La modalidad cuantitativa nos dio la oportunidad de examinar los datos numéricos mediante las encuestas para especificar la composición de la población, el porcentaje que representan las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva: Se realizó un diagnóstico de la gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo en el año 2014.

Investigación Evaluativa: Se aplicó la investigación evaluativa para analizar la nueva Estructura Orgánica con la documentación existente que reposa en la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

Investigación Proyectiva: La aplicación de la investigación proyectiva, permitió sugerir soluciones en procedimientos, actitudes, etc. que incurra la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Este trabajo de investigación está integrado por toda la Estructura Orgánica de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, que cuenta con 94 servidores judiciales.

Muestra

Constituyó una técnica de gran valor, por cuanto fueron las personas que nos proporcionaron la información más importante para la elaboración de esta investigación, concretamente de su parte medular, por esta razón la muestra constituyen todos los servidores judiciales que conforman la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método Deductivo: A través del método deductivo se pudo determinar la eficiencia y eficacia en la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, durante la administración en el año 2014, y como este es un proceso que va de lo general a lo particular permitirá desprender particularidades.

Método Inductivo: Se aplicó para reflejar el efecto de la Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano, para el mejoramiento de la administración pública de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, como herramienta técnica en la evaluación de carácter particular en cada área estudiada con el propósito de llegar a conclusiones generales sobre el análisis de información descriptas de fenómenos particulares.

Método Empírico: Este método permite la investigación de campo, fundamental para determinar la oferta existente, y la afluencia de usuarios internos y externos.

Método Analítico: Debido a que a través de éste método se puede revisar el problema de manera general y luego ir dividiéndole en partes para revisar cuidadosamente cada una de ellas.

3.4.1 Técnicas

Las técnicas que se aplicaron en la realización del presente trabajo fueron:

Observación Directa

Aunque la observación se la realizó de manera cotidiana y muchas veces sin ningún propósito, en el trabajo planteado se la aplica para determinar la cantidad de usuarios que tiene la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, conocer las necesidades de capacitación los funcionarios de la Unidad, etc.

Encuesta

Se obtiene información seleccionada sobre la gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, información que luego de ser tabulada arrojará información básica para desarrollar la auditoría.

Entrevista

Se realizó para la recopilación de información mediante la conversación directa, con los funcionarios de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo.

Análisis documental

Se compara la nueva Estructura Orgánica con la documentación que soporta cada una de las actividades de la Unidad.

3.4.2 Instrumentos

Cuestionario

Fue fundamental para realizar las entrevistas y la encuesta. Es un instrumento para recolección de información que es llenado por el encuestado.

Fichas de campo: Esta ficha se utilizó para anotar los datos recogidos mediante la observación.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados obtenidos mediante encuestas

A partir de las encuestas aplicadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, se ha podido obtener la siguiente información que permitirá establecer conclusiones y soluciones viables para solventar la problemática identificada.

Encuestas realizadas a los funcionarios del Consejo de la Judicatura de Napo

1. ¿Usted conoce si existe un Plan Operativo en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo?

Tabla N° 2. Existe un plan operativo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	55	71 %
NO	13	29 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 2. Existe un plan operativo



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a si, existe un Plan Operativo en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, 55 funcionarios que corresponde al 71 %, manifiesta que Sí, mientras que 13 personas equivalente al 29 % afirma que No. Es necesario socializar en todos los niveles los planes operacionales de la entidad a fin de evocar su conocimiento

2. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?

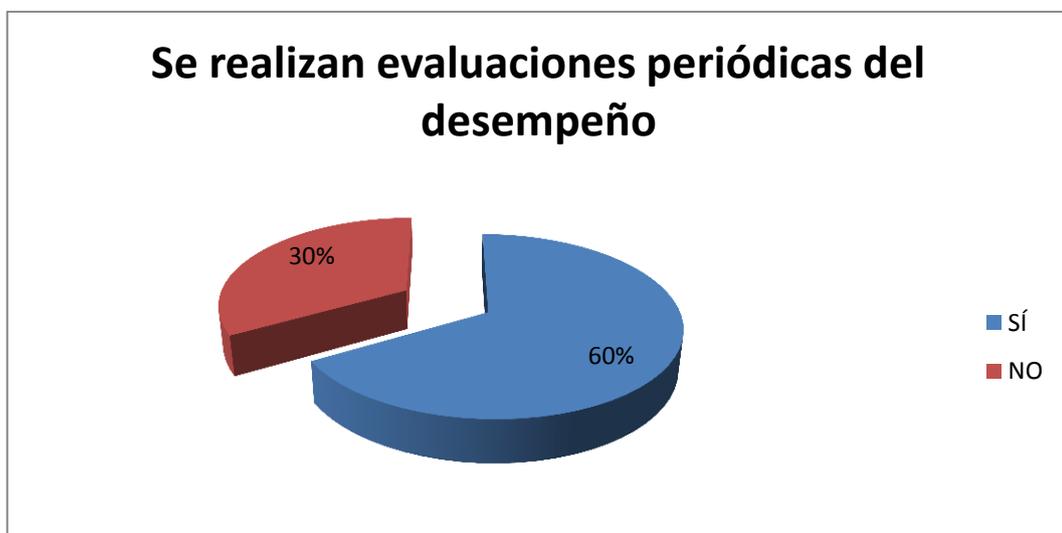
Tabla N° 3. Se realizan evaluaciones

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	47	60 %
NO	31	30 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 3. Se realizan evaluaciones



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a si, Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación, 47 funcionarios que corresponde al 60 %, manifiesta que Sí, mientras que 31 personas equivalente al 30 % afirma que No. Las evaluaciones son indicadores del desempeño, los entes de control del sector público recomiendan que estas deben ser periódicas.

3. ¿Existe un manual de funciones por perfil y competencias de trabajo?

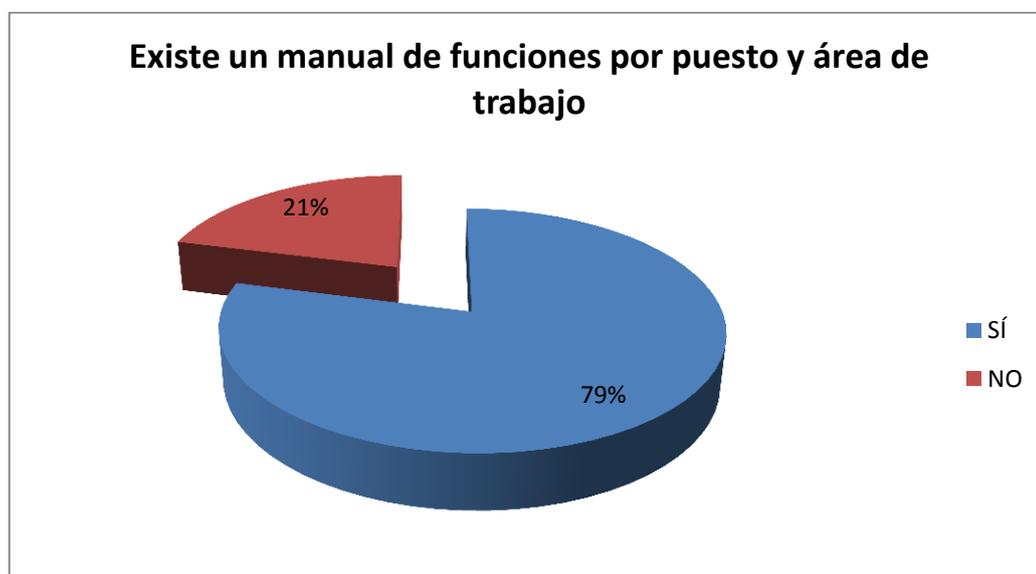
Tabla N° 4. Manual de funciones

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	62	79 %
NO	16	21 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 4. Manual de funciones



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a si, existe un manual de funciones por perfil y competencias de trabajo, 62 funcionarios que corresponde al 79 %, manifiesta que Sí, mientras que 16 personas equivalente al 21 % afirma que No. Es necesario reducir la brecha en cuanto a la información y comunicación, debido a que es alto el número de funcionarios que no conocen las herramientas administrativas existentes.

4. ¿Existe un Plan anual de capacitación?

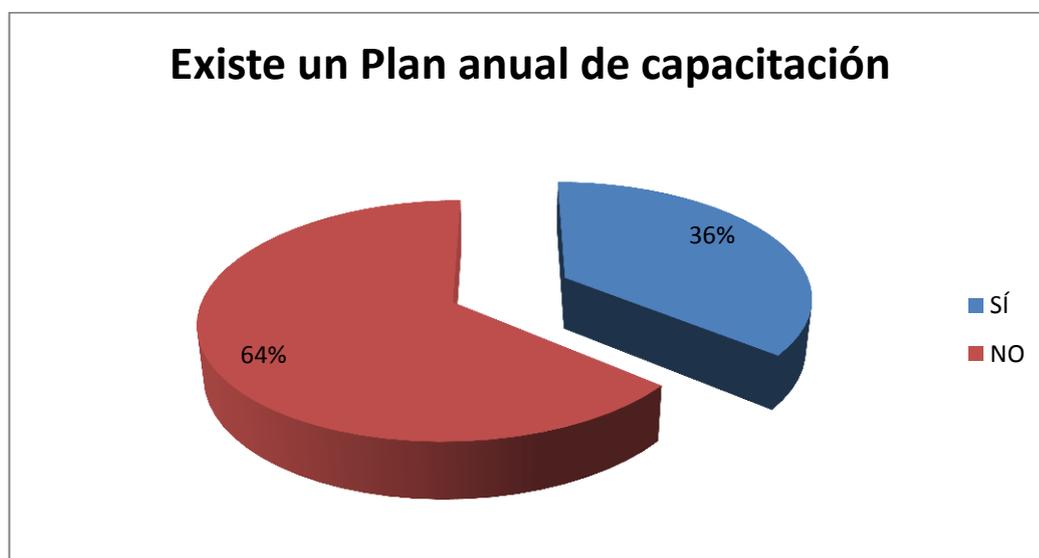
Tabla N° 5. Plan anual de capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	28	36 %
NO	50	64 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 5. Plan anual de capacitación



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a si, existe un Plan Anual de Capacitación, 28 funcionarios que corresponde al 36 %, manifiesta que Sí, mientras que 50 personas equivalente al 64 % afirma que No. La eficiencia de los servidores es directamente proporcional al grado de conocimientos que tengan, es fundamental que los funcionarios estén en constante formación.

5. ¿Se realiza capacitación permanente de acuerdo a un cronograma establecido?

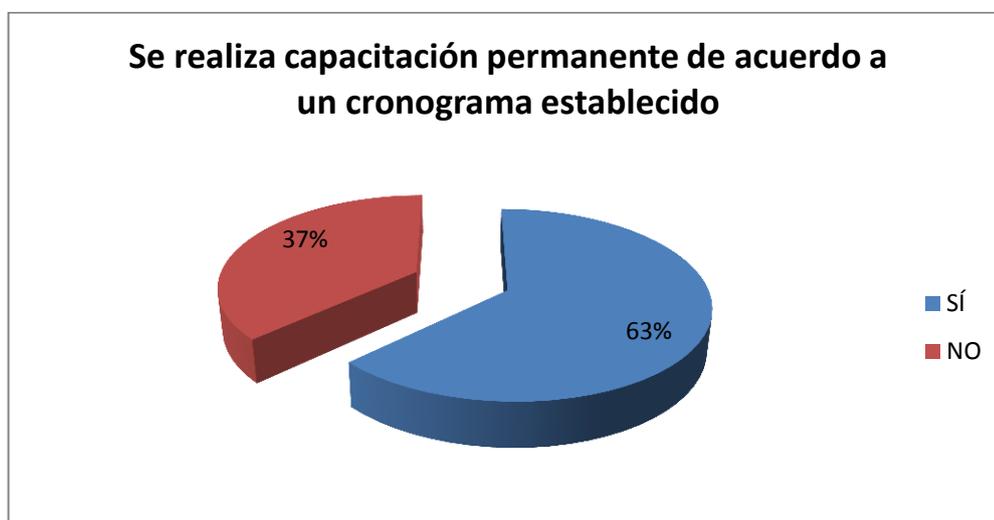
Tabla N° 6. Capacitación permanente

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	49	63 %
NO	29	37 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 6. Capacitación permanente



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a si, la capacitación es permanente y de acuerdo a un cronograma, 49 funcionarios que corresponde al 63 %, manifiesta que Sí, mientras que 29 personas equivalente al 37 % afirma que No. Es fundamental la existencia de un Plan de capacitación en donde los funcionarios sepan cuando y donde realizaran su formación.

6. ¿Se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?

Tabla N° 7. Se incentiva a los funcionarios

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	42	54 %
NO	35	46 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 7. Se incentiva a los funcionarios



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a si, se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización, 42 funcionarios que corresponde al 54 %, manifiesta que Sí, mientras que 35 personas equivalente al 46 % afirma que No. La motivación es fundamental para mejorar el rendimiento de los funcionarios es necesario incentivarlos a mejorar sus conocimientos.

7. ¿Se respeta el cronograma de capacitación al personal?

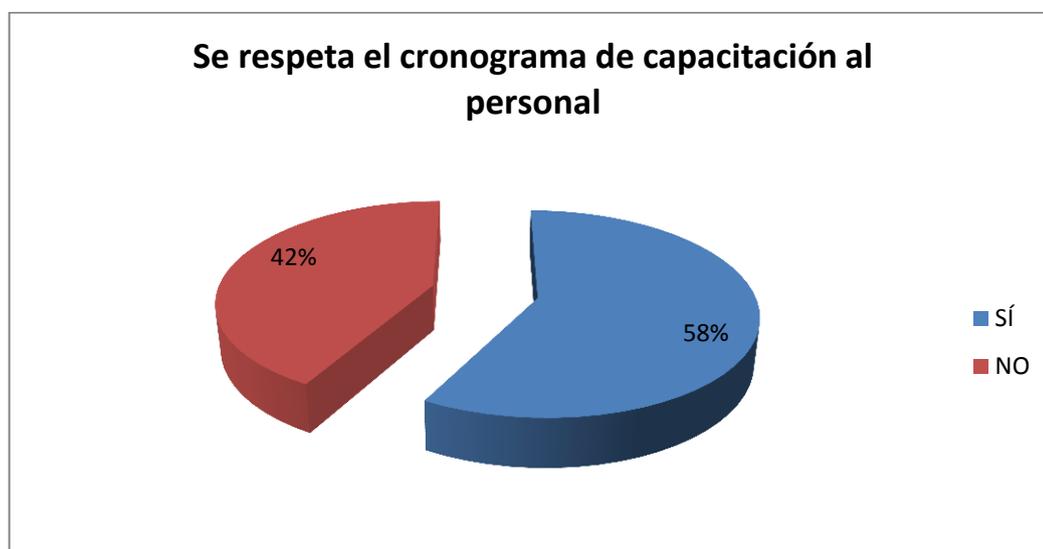
Tabla N° 8. Se respeta el cronograma

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	45	58 %
NO	33	42 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 8. Se respeta el cronograma



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a si, se respeta el cronograma de capacitación al personal, 45 funcionarios que corresponde al 58 %, manifiesta que Sí, mientras que 33 personas equivalente al 42 % afirma que No. Es indispensable un cronograma de capacitación para evitar duplicidad en los cursos y que otros funcionarios no lleguen a capacitarse

8. ¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?

Tabla N° 9. La experiencia de los empleados

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	63	81 %
NO	15	19 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 9. La experiencia de los empleados



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a si, se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad, 63 funcionarios que corresponde al 81 %, manifiesta que Sí, mientras que 15 personas equivalente al 19 % afirma que No. Una de las formas de incentivar a los funcionarios es la delegación de responsabilidades, para lo cual se toma en cuenta el perfil y la experiencia profesional en el área requerida.

9. ¿Se consulta sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?

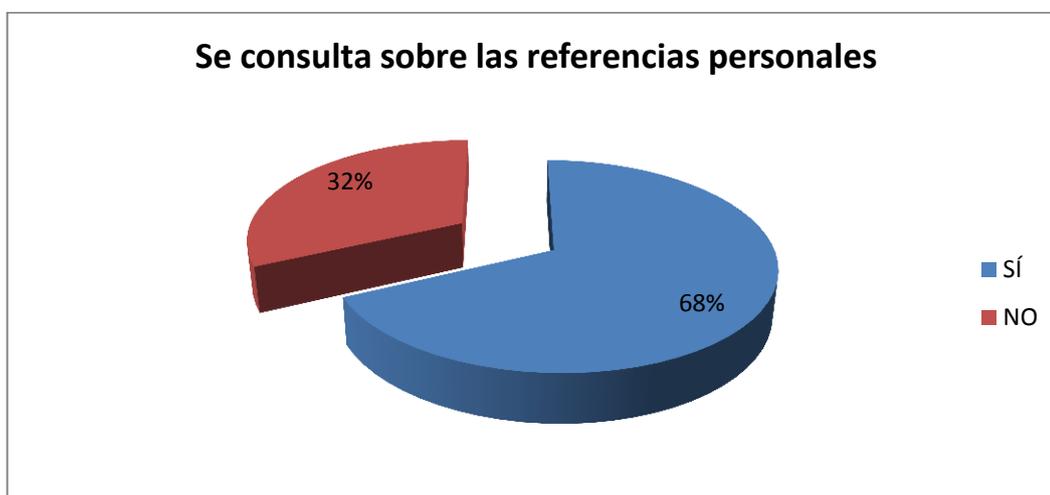
Tabla N° 10. Referencias personales

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	53	68 %
NO	25	32 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 10. Referencias personales



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a si, se consulta sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal, 53 funcionarios que corresponde al 68 %, manifiesta que Sí, mientras que 25 personas equivalente al 32 % afirma que No. Es función de la Unidad de talento Humanos la verificación de los datos y referencias de los funcionarios en proceso de reclutamiento para corroborar los datos.

10. ¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?

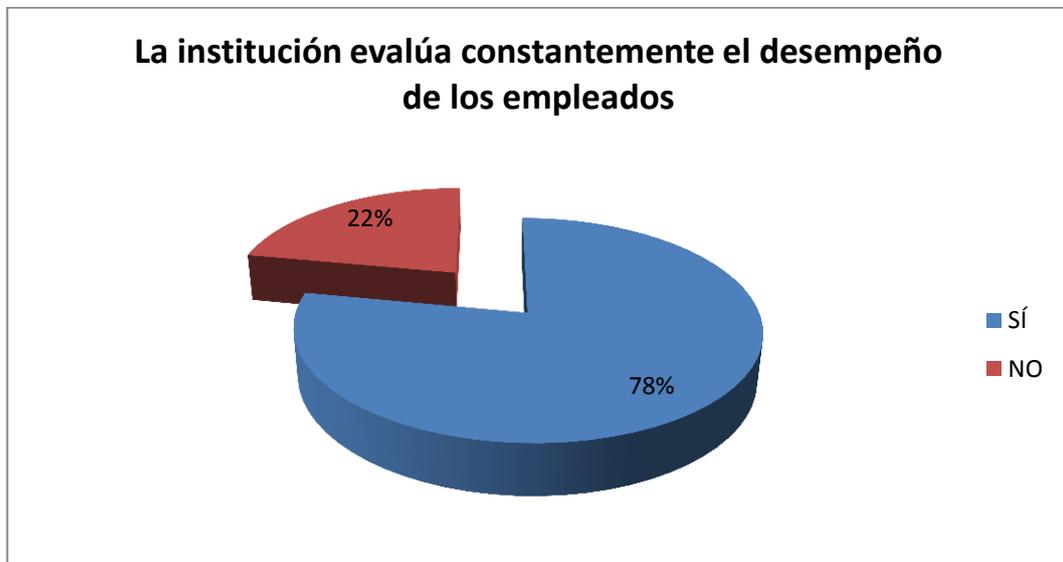
Tabla N° 11. Evalúa el desempeño

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	61	78 %
NO	17	22 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 11. Evalúa el desempeño



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a si, La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados, 61 funcionarios que corresponde al 78 %, manifiesta que Sí, mientras que 17 personas equivalente al 22 % afirma que No. La evaluación a los funcionarios de las entidades públicas debe ser permanente y continúa.

11. ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?

Tabla N° 12. Se supervisa al personal

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	66	85 %
NO	12	15 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Gráfico N° 12. Se supervisa al personal



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a si, Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña, 66 funcionarios que corresponde al 85 %, manifiesta que Sí, mientras que 12 personas equivalente al 15 % afirma que No. La supervisión es uno de los elementos del control en las instituciones, es necesario ejercer esta actividad para logara la eficiencia en las actividades de los funcionarios.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se utiliza el método porcentual.

La hipótesis planteada:

La realización de una Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, permite evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo del talento humano, se comprueba bajo los siguientes argumentos, dentro de los hallazgos de la Auditoría de Gestión, se ha evaluado:

La eficiencia con el 0 % de cumplimiento

La eficacia con el 41 % de cumplimiento

La economía con 50 % de cumplimiento y;

Ética con el 0 % de cumplimiento

Consecuentemente la aplicación de los indicadores de gestión fue una herramienta que permitió evaluar el nivel de eficacia, eficiencia, economía y ética de los funcionarios.

Con estos antecedentes la hipótesis se comprueba afirmativamente.

3.7 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión se aplicó a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo. El programa de trabajo tuvo por objeto establecer los procedimientos y actividades que se van a realizar en la Auditoría para reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas con las que se pueden sustentar los juicios a emitir respecto al área examinada, por tanto debe estar elaborado de manera clara y precisa de tal forma que posibilite y agilite la ejecución de lo programado.

A continuación se presenta el esquema del Programa de Auditoría, considerando los objetivos y procedimientos necesarios para el examen.

3.7.1 Planificación Preliminar

3.7.1.1 Información Introductoria

3.7.1.1.1 Motivo de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano se realizó con la finalidad de conocer el cumplimiento de leyes, normas vigentes y reglamentación interna de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

3.7.1.1.2 Objetivo de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión fue realizada para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética de la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

3.7.1.1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

Evalúa la eficacia, eficiencia, economía y ética en las operaciones y actividades; y, principalmente en el cumplimiento de los objetivos institucionales y reglamento orgánico funcional.

3.7.1.1.4 Base legal de la Auditoría de Gestión

Constitución de la República del Ecuador, año 2008.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (LOCGE), publicada en Registro Oficial N° 595 de 12 de junio de 2002.

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, publicada en Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct-2010.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, publicada en el Suplemento -Registro Oficial No. 418 del 1 de abril de 2011.

Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002

Donde el Estado da la potestad a realizar Auditorías en la Entidad, la cual deberá brindar la información suficiente a los organismos de control o personas particulares que deseen conocer el desenvolvimiento de las empresas estatales para verificar su desempeño.

3.7.1.1.5 Objetivo de la Entidad

La Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, orientará todos sus esfuerzos, su compromiso institucional, y los recursos que estén a su disposición para lograr los siguientes resultados:

- Mejorar los servicios de la Unidad Provincial de Talento Humano
- Lograr credibilidad de la opinión pública sobre la Gestión del Consejo de la Judicatura
- Lograr los recursos suficientes para la gestión Institucional
- Lograr una efectiva coordinación entre los Órganos de la Función Judicial
- Fortalecer la imagen Institucional del Consejo de la Judicatura de Napo

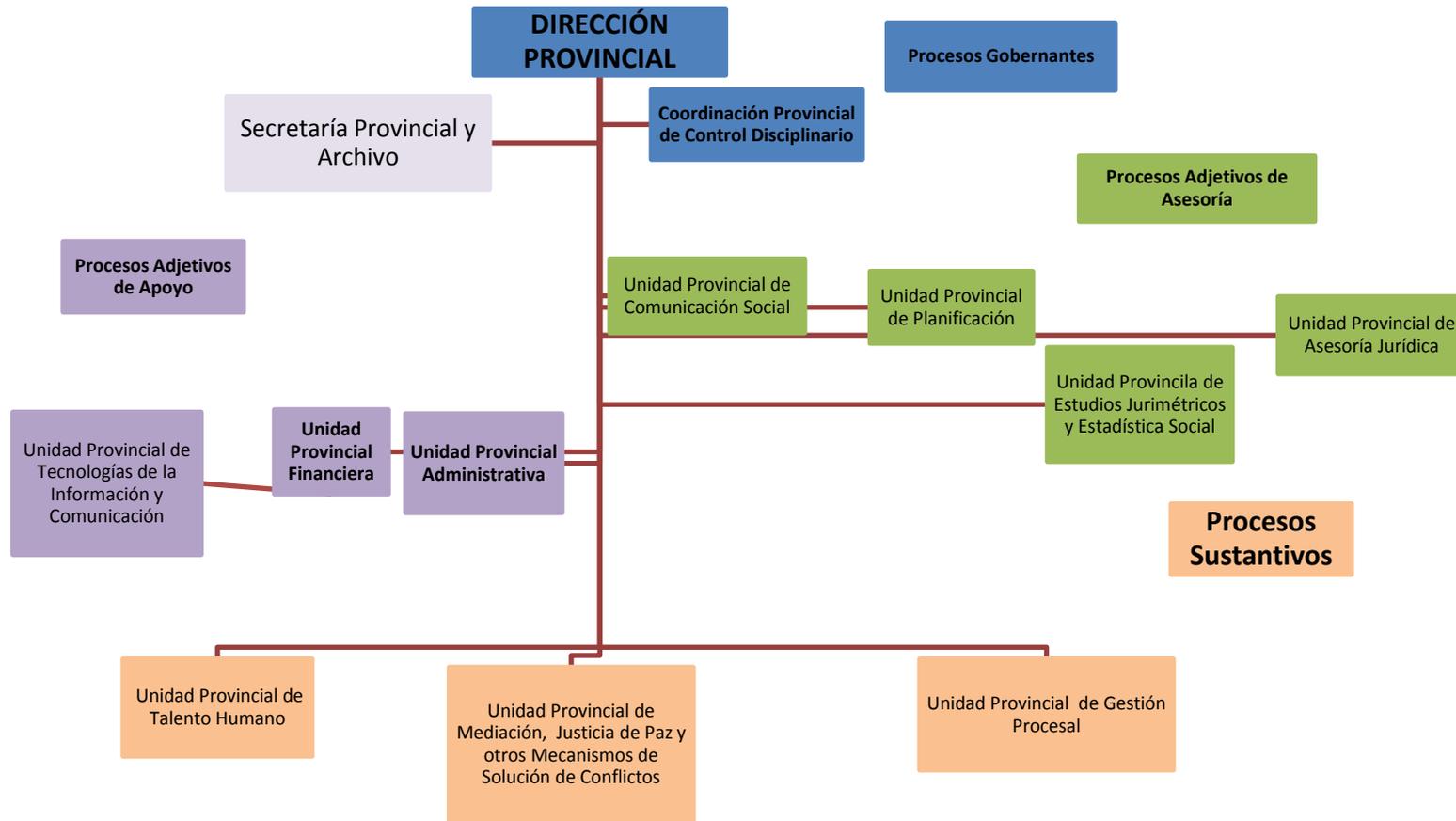
3.7.1.1.6 Base legal de la Entidad

Constitución Política de la República del Ecuador, año 2008

Código Orgánico de la Función Judicial, publicado en el Registro Oficial Suplemento 544 de 09-mar.-2009. Última modificación: 22-may.-2015. Estatuto Integral de Gestión Organizacional por Procesos que incluye la Cadena de valor, su descripción, el mapa de procesos, la Estructura Orgánica y la Estructura Descriptiva del Consejo de la Judicatura de nivel central y desconcentrado”, última reforma mediante Resolución 186-2015, de 25 de junio de 2015.

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, publicada en Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct-2010.

Gráfico N° 13. Estructura Orgánica Nivel Desconcentrado



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

3.7.2 Auditoría de gestión en la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

ENTE AUDITADO:	UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO
ÁREA: COMPONENTES	UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de control ➤ Evaluación de riesgos ➤ Actividades de control ➤ Información y comunicación ➤ Supervisión y monitoreo
DIRECCIÓN:	Av. 15 de Noviembre y Zamora, ciudad de Tena, provincia de Napo.
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO:	2014

DESARROLLO DEL EXAMEN

CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA

Tena, 1 de septiembre de 2015

Abogada

Carmen Leonor Ortiz Guevara

**RESPONSBLE DE LA UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DE
LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE
NAPO**

Presente

De mi consideración:

En atención a la solicitud que se realiza su persona para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

La auditoría de gestión será realizada con el objeto de que pueda asegurar el empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, que estos garanticen fundamentalmente la supervivencia y su crecimiento operacional, así como identificar debilidades que los afecten, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando con ello la optimización de los recursos humanos disponibles.

Efectuaremos la Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, de acuerdo a las Normas de Control Interno y demás disposiciones legales de Auditoría de Gestión. Dichas normas requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría de gestión para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones claves de dicha Unidad y especialmente sobre la eficiencia, eficacia y economía del mismo.

Una Auditoría de Gestión incluye el examen, sobre una base de pruebas selectivas, indagaciones, y observaciones a la forma de operar, también forma parte la evaluación a los elementos del proceso administrativo como son la planeación, organización, dirección y control practicados por el ejecutivo.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema del proceso administrativo y control interno, hay un riesgo inevitable de que algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación a nuestra Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de Napo.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su aceptación y acuerdo sobre los arreglos para nuestra Auditoría de Gestión.

Atentamente,

Patricia Rivadeneyra Baquero

AUDITORA

NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN

PARA: Ab. Carmen Leonor Ortiz Guevara –Responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano de Napo.

DE: Patricia Rivadeneyra - Auditora

FECHA: 1 de septiembre de 2015

ASUNTO: Notificación inicio de examen.

De conformidad a lo dispuesto en la Carta de compromiso comunico a Usted, que la señora Patricia Rivadeneyra Baquero se encuentra realizando la Auditoría de Gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo , por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Los Objetivos del examen son:

- a) Diagnosticar el control interno, para conocer la calidad de gestión y el cumplimiento de los objetivos departamentales.
- b) Desarrollar programas y procedimientos para la auditoría de gestión que permita determinar aquellas irregularidades que impiden la buena gestión departamental.
- c) Generar un informe detallado de los hallazgos obtenidos durante el proceso de la auditoría, para establecer el informe final que permita una mejor toma de decisiones administrativas.

Sírvase proporcionar toda la información a ser requerida por el auditor, a fin de obtener elementos de juicio válidos y suficientes que permitan formar un informe acerca de la consecución de los objetivos departamentales y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Patricia Rivadeneyra Baquero

AUDITORA

SOLICITUD DE INFORMACIÓN

PARA: Ab. Carmen Leonor Ortiz Guevara –Responsable de la Unidad
Provincial de Talento Humano de Napo

DE: Patricia Rivadeneyra Baquero - AUDITORA

FECHA: 3 de septiembre de 2015

ASUNTO: Solicitud de información

Por medio de la presente solicito se sirva facilitar la planificación estratégica, plan operativo anual, orgánico estructural, manual de funciones, nómina de funcionarios, plan anual de capacitación, en vista de que me encuentro realizando la auditoría de gestión a la Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Patricia Rivadeneyra Baquero

AUDITORA

ARCHIVO CORRIENTE

Siglas	Representación
PA 1/5	PROGRAMA DE AUDITORÍA: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN
E	Entrevistas de información general de departamentos
MPA	Memorando de planificación específica de auditoría
HM	Hoja de marcas
PA 2/5	PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
CI-EA	Cuestionarios basados en los elementos administrativos
CI	Cuestionarios de control interno
RCI	Conclusiones y recomendaciones de control interno
A-EA	Análisis de elementos administrativos
CI-RC	Resumen de niveles de riesgo y confianza del control interno
PA 3/5	PROGRAMA DE AUDITORÍA: DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS)
PPR	Identificación y ponderación de procesos
FG	Flujo gramas
APF	Análisis de perfil profesional
APP	Análisis de políticas de personal
IG	Indicadores de gestión
HA	Hoja de hallazgos
PA 4/5	PROGRAMA DE AUDITORÍA: REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
AO 3/5	Notificación de lectura de borrador de informe
AO 4/5	Acta de conferencia de lectura de borrador de informe
AO 5/5	Informe de auditoría
PA 5/5	PROGRAMA DE AUDITORÍA: MONITOREO ESTRATÉGICO DE LAS RECOMENDACIONES

3.7.3 Programa de auditoría

FASE I

ENTIDAD: Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano de Napo

Tabla N° 13. Programa de Auditoría

OBJETIVOS:				
➤ Evaluar el sistema de control.				
N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
I FASE				
1	Memorando planificación preliminar		P.R	1-2/ Septiembre
2	Realizar una entrevista al Encargado de Talento Humano.		P.R	3-4/ Septiembre
3	Evaluar la Misión del Departamento de Talento Humano.		P.R	7-8-9/ Septiembre
4	Análisis de la matriz FODA		P.R	10-11/ Septiembre
5	Elaborar la matriz de medios internos y externos.		P.R	14-15/ Septiembre
II FASE				
		REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
6	Construir y aplicar un Cuestionario de Control Interno al Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo		P.R	16-17-18/ Septiembre
7	Realizar la tabulación de datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios al personal del área.		P.R	21-22/ Septiembre
8	Elaborar la hoja de trabajo de valoración de riesgo y actividades aplicando matrices de ponderación		P.R	23-24-25/ Septiembre
9	Análisis de los flujogramas de procesos del Departamento de Talento Humano		P.R	28-29-30/ Septiembre
10	Determinación de Hallazgos		P.R	1-2-5-6-7/ Octubre
11	Aplicar Indicadores de Gestión.		P.R	8-9/ Octubre

	III FASE	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
12	Elaborar hoja borrador de resumen de conclusiones y recomendaciones de los Hallazgos.		P.R	12-13-14-15-16/Octubre 2015
13	Realizar el Informe de Auditoría.		P.R	19-20-21-22-23/Octubre 2015

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

3.7.4 Cronograma de actividades

ENTIDAD: Unidad Provincial de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano

Tabla N° 14. Cronograma de actividades

N°	PROCEDIMIENTO	MESES	
		SEPTIEMBRE	OCTUBRE
	I FASE		
1	Memorando Planificación Preliminar.	2	
2	Realizar una entrevista al Encargado de Talento Humano	2	
3	Evaluar la Misión del Departamento de Talento Humano.	3	
4	Análisis de la matriz FODA	2	
5	Elaborar la matriz de medios internos y externos.	2	
	II FASE		
6	Construir y aplicar un Cuestionario de Control Interno al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo	3	
7	Realizar la tabulación de datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios al personal del área.	2	
8	Elaborar la hoja de trabajo de valoración de riesgo y actividades aplicando matrices de ponderación	3	
9	Análisis de los flujogramas de procesos del Departamento de Talento Humano	3	

10	Determinación de Hallazgos		4
11	Aplicar Indicadores de Gestión.		2
	III FASE		
12	Elaborar hoja borrador de resumen de conclusiones y recomendaciones de los Hallazgos.		5
13	Realizar el Informe de Auditoría.		5
	TOTAL	22	16

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

Hoja de marcas de auditoria

✓	=	Cálculo verificado correcto
✗	=	Cálculo verificado incorrecto
F	=	Fuente
Σ	=	Sumatoria
⊙	=	Confirmación, respuesta afirmativa
⊙/	=	Confirmación, respuesta negativa
∞	=	Verificación posterior
@	=	Hallazgo
⊕	=	Conciliado
↕	=	Comparado
⊕	=	Inspección física
⊘	=	No Autorizado
⊙*	=	Evidencia
≡*	=	Cumplimiento

3.7.5 Desarrollo del Programa de Auditoría

Entrevista a la Responsable de Talento Humano la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

En la entrevista realizada al Responsable de Talento Humano la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo, se conocieron aspectos importantes y generales de la Institución y del Departamento sometido al examen.

Se detectó que el Departamento de Talento Humano cuenta con un Analista de una trayectoria amplia y el mismo que es capacitado para un mejor desempeño laboral cumpliendo con todas las disposiciones emanadas por sus superiores.

A continuación se presenta el modelo de la entrevista:

Entrevista al responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo

OBJETIVO: Obtener información general de la Unidad Provincial Talento Humano.

Instrucciones: Sírvase responder las preguntas, la entrevista es confidencial cuyos resultados serán utilizados para fines estrictamente investigativos, siendo de responsabilidad de la investigadora el cuidado y tratamiento de los mismos.

1. ¿Existe un Manual de Funciones?

Sí existe un manual de Funciones

2. ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?

Si se mantiene un buen ambiente de trabajo

3. ¿Existe rotación del personal, misma que evite que el cumplimiento de objetivos se vea afectado en caso de presentarse algún factor externo?

No existe rotación de personal, por cuanto las funciones asignadas a cada servidor son de acuerdo a su perfil, además no se cuenta con el personal necesario

4. ¿Se realizan supervisiones periódicas del trabajo de los empleados?

Si constantemente se realizan supervisiones a los servidores

5. ¿Cuenta la Institución con métodos de control de asistencia?

Si tenemos aquí en la institución el reloj biométrico para el control de asistencia del personal

6. ¿Diga si se cuenta con programas continuos de capacitación al personal?

Los programas los ejecuta la Escuela de la Función Judicial, continuamente los servidores se capacitan

7. ¿Conoce el personal las funciones y objetivos del Departamento así como sus obligaciones y responsabilidades?

Si los conoce porque al momento que ingresan a la institución se les da el taller de inducción, en el cual se les hace conocer todo acerca de la institución

8. ¿Esta Ud. al tanto de las políticas, reglamentos y procedimientos del Departamento?

Si continuamente estamos leyendo y actualizándonos en la Unidad Provincial de Talento Humano.

9. ¿Se evalúa cuando menos dos veces al año el desempeño del personal con base en la descripción del puesto que ocupa?

Se evalúa una sola vez al año

10. ¿Se realizan actividades sociales o deportivas en las que participe directamente el personal?

Si se realizan actividades deportivas con el personal, después del horario de trabajo

11. ¿Está establecido algún tipo de amonestación de acuerdo a la falta cometida por el personal?

Sí las faltas disciplinarias se aplican de acuerdo al Código Orgánico de la Función Judicial y la Ley Orgánica del Sector Público y su Reglamento

12. ¿La administración evalúa el desempeño del departamento con relación a la meta institucional?

Sí

13. ¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

Si existen flujogramas y procedimientos para la contratación del personal.

Evaluación de la Misión del Departamento de Talento Humano

AC-M 1/2

Para evaluar la misión se aplicó el Cuestionario de Control Interno a las 3 personas que conforman la Unidad Provincial de Talento Humano.

Una vez terminada la tabulación verificamos que todo el personal respondió positivamente a cada una de las interrogantes expuestas.

MISIÓN

La Unidad Provincial de Talento Humano, plenamente identificado con la misión, la visión y los valores corporativos, es la responsable de gestionar el talento persiguiendo contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MISIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	NA
1	¿Tiene el Departamento un concepto de misión que exprese su razón de ser?	X		
2	¿Se ha formulado en términos claros la misión del departamento?	X		
3	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del Área Administrativa?	X		
4	¿El personal tiene presente la idea de tener resultados finales acorde con la misión del Departamento?	X		
5	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	X		
6	¿Es la misión realmente una guía de actuación?	X		
7	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	X		
TOTAL		7	0	
		ELABORADO POR: P.R		

Índice de Eficiencia: 100 %

AC-M 2/2

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Observación: Una vez evaluada cualitativamente la misión se puede concluir que la Unidad de Talento Humano promueve el conocimiento de la misión departamental entre sus servidores, además se han desarrollado actividades de motivación para inducir al personal a un objetivo común, esto ha conllevado a un conocimiento de las miras institucionales

Tabla N° 15. Diagnóstico FODA

CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO DIAGNÓSTICO FODA COMPONENTE: UNIDAD DE TALENTO HUMANO			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Talento humano con experiencia	Carencia de programas de capacitación dirigidos al personal del área	Contar con la predisposición de las autoridades institucionales para dotar de la logística para el cumplimiento de metas y objetivos	Inestabilidad laboral
Personal con amplia flexibilidad al cambio	No contar con herramientas para mejorar la productividad	Reconocimiento institucional.	Modernización del sector público puede incluir una reducción en el personal del departamento.
Personal comprometido e identificado con el cambio	No se aplica el Plan de Desarrollo y Carrera	Mejorar y actualizar la capacitación al personal con cursos dictados por el sector público y privado.	
Apoyo de la alta dirección	Falta de políticas para: desarrollo personal, selección, inducción y evaluación de desempeño.		
	Inexistencia de planes de motivación al personal		

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usó en los parámetros son:

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad menor

3 = Equilibrio

4 = Fortaleza menor

5 = Fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre cinco máximo que implica que la empresa está estable y uno mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a tres. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

El resultado 2.2 indica que el departamento tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere preservar y mejorar internamente, poner énfasis en la comunicación con el personal, la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente y el trabajo productivo. Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas del departamento como la automatización y actualización constante, se debe tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que mejoren el desempeño del departamento.

UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Talento humano con experiencia				X	
Personal con amplia flexibilidad al cambio				X	
Personal comprometido e identificado con el cambio				X	
Apoyo de la alta dirección				X	
Carencia de programas de capacitación dirigidos al personal del área	X				
No contar con herramientas para mejorar la productividad		X			
Falta de políticas para: desarrollo personal, selección, inducción y evaluación de desempeño.		X			
Inexistencia de planes de motivación al personal	X				
TOTAL	2	2		4	
PORCENTAJE	25 %	25 %		50 %	

Elaborado por: Patricia Rivadeneira

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación fue la siguiente:

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Talento humano con experiencia	0.12	4	0.4
2	Personal con amplia flexibilidad al cambio	0.12	4	0.4
3	Personal comprometido e identificado con el cambio	0.12	4	0.4
4	Apoyo de la alta dirección	0.12	4	0.4
	DEBILIDADES			
5	Carencia de programas de capacitación dirigidas al personal del área	0.12	1	0.1
6	No contar con herramientas para mejorar la productividad	0.12	2	0.2
7	Falta de políticas para: desarrollo personal, selección, inducción y evaluación de desempeño.	0.12	2	0.2
8	Inexistencia de planes de motivación al personal	0.12	1	0.1
	TOTAL	1	22	2.2

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

La clasificación que se utilizó en los parámetros son:

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Equilibrio

4 = Oportunidad menor

5 = Oportunidad importante

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores.

Como resultado se obtuvo 3.2 lo cual indica que el Departamento tiene más oportunidades que amenazas.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES		NORMAL	AMENAZAS	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5
Contar con la predisposición de las autoridades institucionales para dotar de la logística para el cumplimiento de metas y objetivos					X
Reconocimiento institucional.				X	
Mejorar y actualizar la capacitación al personal con cursos dictados por el sector público y privado.					X
Inestabilidad laboral	X				
Modernización del sector público puede incluir una reducción en el personal del departamento.	X				
TOTAL	2			1	2
PORCENTAJE	40 %			20 %	40 %

Elaborado por: Patricia Rivadeneira

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación fue la siguiente:

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
	Contar con la predisposición de las autoridades institucionales para dotar de la logística para el cumplimiento de metas y objetivos	0.2	5	1
	Reconocimiento institucional.	0.2	4	0.8
	Mejorar y actualizar la capacitación al personal con cursos dictados por el sector público y privado.	0.2	5	1
	AMENAZAS			
	Inestabilidad laboral	0.2	1	0.2
	Modernización del sector público puede incluir una reducción en el personal del departamento.	0.2	1	0.2
	TOTAL	1	14	3.2

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

II FASE

CI-AC 1/6

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano de Napo

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La elaboración del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Dirección?	1		
2	¿La Unidad Provincial de Talento Humano ha elaborado un código de ética que permita conocer al personal los valores organizacionales?		0	Inexistencia de un código de ética @HA
3	¿Los responsables del Control Interno determinarán y fomentarán la integridad?	1		
4	¿Se elabora con anticipación el POA a fin de que se ejecuten los planes sistemáticamente?	1		
5	¿La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP)?	1		
6	¿Todos los planes son documentados y difundidos en todos los niveles de la Institución?	1		

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal

OBJETIVO: Evaluar si la Dirección se interesa por el grado de competencia profesional existente en la unidad y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
7	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		
8	¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas?		0	No se utiliza el manual de perfil de puestos por competencia @HA
9	¿Se realizan capacitaciones que favorezcan el mantenimiento y mejora de la competencia para cada puesto particular?		0	Cumplimiento parcial del plan de capacitación @HA
10	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		0	No se realizan evaluaciones @HA

SUBCOMPONENTE: Estructura Organizativa

OBJETIVO: Verificar si la estructura organizativa es un medio para controlar eficazmente las actividades y el flujo adecuado de información dentro de la unidad evaluada.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
11	¿Existe una estructura organizativa en la Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo que: Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización?	1		
12	¿La Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo cuenta con un manual de funciones que delimite las tareas a los servidores de la Institución?	1		
13	¿La estructura organizativa de la Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo permite tener la aplicación de controles pertinentes?	1		
14	¿La estructura organizativa permite visualizar las responsabilidades de los altos funcionarios de la Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo?	1		

SUBCOMPONENTE: Asignación de autoridad y responsabilidad

OBJETIVO: Verificar si la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de políticas están direccionadas al cumplimiento de procesos y actividades departamentales.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
15	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo, el conocimiento y la experiencia del personal clave del departamento?		0	No se difunden y en otros casos no están definidas @ HA
16	¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		
17	¿El director revisa si se está cumpliendo con la función designada a los servidores?		0	No se supervisa por parte de la dirección @ HA
18	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		

SUBCOMPONENTE: Políticas y Prácticas del Talento Humano

OBJETIVO: Evaluar si la Unidad mantiene lineamientos dirigidos al desarrollo profesional, eficacia, y vocación de servicio del talento humano de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
19	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		
20	¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la inducción del personal a un área de la institución?		0	No existe evaluación técnica de inducción @ HA
21	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		
22	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		
23	¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?	1		

MATRIZ DE PONDERACIÓN**MP-AC 6/6****ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO****COMPONENTE: Ambiente de Control**

No		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La elaboración del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Dirección?	10	10
2	¿La Unidad Provincial de Talento Humano ha elaborado un código de ética que permita conocer al personal los valores organizacionales?	10	0
3	¿Los responsables del Control Interno determinarán y fomentarán la integridad?	10	10
4	¿Se elabora con anticipación el POA a fin de que se ejecuten los planes sistemáticamente?	10	10
5	¿La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP)?	10	10
6	¿Todos los planes son documentados y difundidos en todos los niveles de la Institución?	10	10
7	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	10	10
8	¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas?	10	0
9	¿Se realizan capacitaciones que favorezcan el mantenimiento y mejora de la competencia para cada puesto particular?	10	0
10	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	10	0

11	¿Existe una estructura organizativa en la Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo que: Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización?	10	10
12	¿La Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo cuenta con un manual de funciones que delimite las tareas a los servidores de la Institución?	10	10
13	¿La estructura organizativa de la Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo permite tener la aplicación de controles pertinentes?	10	10
14	¿La estructura organizativa permite visualizar las responsabilidades de los altos funcionarios de la Unidad Provincial de Talento Humano del consejo de la judicatura de Napo?	10	10
15	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo, el conocimiento y la experiencia del personal clave del departamento?	10	0
16	¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	10	10
17	¿El director revisa si se está cumpliendo con la función designada a los servidores?	10	0
18	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	10	10
19	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	10	10
20	¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la inducción del personal a un área de la institución?	10	0
21	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	10	10
22	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	10	10

23	¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?	10	10
TOTAL		230	160

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

$$CF = \frac{160}{230} * 100 = 69,56 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo , se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (69,56%) y un riesgo moderado de (30,44 %), lo cual se considera desfavorable ya que el ambiente de control siendo el componente fundamental de todos los demás componentes no debe tener un índice de riesgo igual al que se tiene.

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

CI-E 1/2

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Evaluación del riesgo

SUBCOMPONENTE: Objetivo

OBJETIVO: Determinar que la entidad tiene definido sus objetivos y que estos hayan sido oportuna y debidamente comunicados en el área evaluada.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados todos los niveles?		0	Los objetivos no son difundidos @HA
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		
4	¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		0	No existen procedimientos definidos de evaluación @HA
5	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones?	1		
6	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad?	1		
7	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	1		
8	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1		
9	¿El departamento ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad?		0	Falta de identificación de riesgos @HA

10	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		
11	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0	Se actúa frente al evento y no antes
12	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0	Se valoran en base a los daños generados ;no hay proceso específico@HA
13	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?		0	Se actúa de acuerdo a la circunstancia, las medidas son intrascendentes
14	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		0	No se ha establecido procesos formales para informar
15	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		
16	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		0	No existe medidas precautelares
17	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?		0	Falta de estrategias para anticiparse al cambio@HA 2

MATRIZ DE PONDERACIÓN**MP-ER 1/2****ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO****COMPONENTE: Evaluación del Riesgo**

No		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados todos los niveles?	10	0
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	10	10
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	10	10
4	¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	10	0
5	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones?	10	10
6	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad?	10	10
7	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	10	10
8	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	10	10
9	¿El departamento ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad?	10	0
10	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	10
11	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	10	0
12	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	10	0
13	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?	10	0
14	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y	10	0

	reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		
15	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	10	10
16	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	10	0
17	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	10	0
TOTAL		170	80

Fórmula
$$CF = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$CF = \frac{80}{170} * 100 = 47 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza baja de (47%) y un riesgo alto de (53 %), lo cual se considera desfavorable ya que la evaluación del riesgo es un componente fundamental a los procedimientos y políticas de control en la institución. .

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CI-AC1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Tipos de Actividades de Control

OBJETIVO: Identificar controles preventivos existentes encaminados a detectar deficiencias tanto manuales, computarizadas y administrativas.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones realizadas las realizan personas diferentes?	1		
2	¿La documentación para los trámites se las recibe únicamente cuando están completas?	1		Se realizan únicamente controles previos
3	¿Para ejecutar los diversos proyectos en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección?	1		
4	¿Cuenta el departamento con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		0	No existe indicadores de desempeño @HA
5	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteración en los programas (software) utilizados?	1		
6	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte?		0	Solo cuando se requiere revisión
7	El Departamento de Informática se encarga del mantenimiento técnico de los equipos.	1		
8	¿Se formula el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente mediante el SNCP?		0	Se encuentran de manera general

MATRIZ DE PONDERACIÓN**MP-AC 1/2****ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO****COMPONENTE: Actividades de Control**

No	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones realizadas las realizan personas diferentes?	10	10
2	¿La documentación para los trámites se las recibe únicamente cuando están completas?	10	10
3	¿Para ejecutar los diversos proyectos en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección?	10	10
4	¿Cuenta el departamento con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	10	0
5	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteración en los programas (software) utilizados?	10	10
6	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte?	10	0
7	El Departamento de Informática se encarga del mantenimiento técnico de los equipos.	10	10
8	¿Se formula el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente mediante el SNCP?	10	0
	TOTAL	80	50

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

$$CF = \frac{50}{80} * 100 = 62.5 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (62.5%) y un riesgo moderado de (37.5%), lo cual se considera desfavorable con el medio externo e interno de la organización, ya que las actividades control son el componente fundamental de control a los procedimientos y políticas.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

COMPONENTE: Información y Comunicación

SUBCOMPONENTE: Información

OBJETIVO: Verificar la fluidez oportuna de la información en las unidades de la entidad.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y el tiempo indicado?	1		
2	¿Se han establecido métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas?	1		
3	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente?			De forma ascendente
5	¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		
6	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	1		Por lo general con el jefe inmediato
7	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno de la entidad y sus responsabilidades?		0	No se comunica por escrito, sólo verbal
8	¿La Dirección Administrativa ha comunicado de manera formal o informal la misión, políticas y objetivos tanto departamentales como institucionales?		0	No se da a conocer @HA
9	¿Se han definido políticas de comunicación interna que permita interacción social adecuada?		0	No existe documento oficial solo verbal @HA

MATRIZ DE PONDERACIÓN

MP-IC 2/2

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

COMPONENTE: Información y comunicación

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y el tiempo indicado?	10	10
2	¿Se han establecido métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas?	10	10
3	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	10	10
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente?	10	10
5	¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad?	10	10
6	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	10	10
7	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno de la entidad y sus responsabilidades?	10	0
8	¿La Dirección Administrativa ha comunicado de manera formal o informal la misión, políticas y objetivos tanto departamentales como institucionales?	10	0
9	¿Se han definido políticas de comunicación interna que permita interacción social adecuada?	10	0
	TOTAL	90	60

$$CF = \frac{60}{90} * 100 = 66.6 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (66.6%) y un riesgo moderado de (33.4%), lo cual se considera favorable porque la probabilidad de riesgo es moderada.

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

CI-SM 1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

SUBCOMPONENTE: Actividades de Monitoreo

OBJETIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad de control interno son prácticas y seguras sobre las operaciones diarias de la entidad.

No.	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		
2	¿Se analizan y se ejecutan las recomendaciones de los informes de auditoría?	1		
3	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?		0	No existe métodos de evaluación definidos@HA
4	En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño real con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.		0	No se analiza ni se mide la gestión@HA

MATRIZ DE PONDERACIÓN

ENTIDAD: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

No.	COMPONENTE	PONDERA - CIÓN	CALIFICA- CIÓN
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	10	10
2	¿Se analizan y se ejecutan las recomendaciones de los informes de auditoría?	10	10
3	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	10	0
4	En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño real con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.	10	0
	TOTAL	40	20

Fórmula: $CF = \frac{CT}{PT} * 100$

$$CF = \frac{20}{40} * 100 = 50,00 \%$$

Donde;

CF= Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

CRITERIO:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el ambiente de control de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza baja de (50,00%) y un riesgo alto de (50,00%), lo cual se considera que se debe mejorar el sistema de supervisión y monitoreo ya que permitiría obtener un alto nivel de efectividad.

RESUMEN DEL NIVEL DE RIESGO – CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	CONFIANZA (%)	RIESGO (%)
Ambiente de control	69.56	30.44
Evaluación de riesgo	47.00	53.00
Actividades de control	62.50	37.50
Información y comunicación	66.6	33.40
Supervisión y monitoreo	50.00	50.00
TOTAL	295.66	204.34
PROMEDIO	59.13 %	40.87 %

CRITERIO:

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

INTERPRETACIÓN:

Al analizar el sistema de control interno de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, se pudo evidenciar a través de la aplicación de los cuestionarios de a sus colaboradores; y mediante su ponderación y calificación se obtuvo una confianza moderada de (59.13%) y un riesgo moderado de (40.87%), lo cual se considera desfavorable.

HOJA DE HALLAZGOS

No.	REF. PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL					
1	CI-AC	La Unidad de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, no ha aplicado el Código de Ética expedido para la función pública como parte de la cultura organizacional	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 200-01 “Integridad y Valores Éticos”	Falta de coordinación y descargo de responsabilidades	Servidores con un ligero compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el desarrollo de sus actividades.
INCUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
2	CI-AC	Cumplimiento parcial del Plan de capacitación	Se infringió la Norma de Control Interno N. 407-06, “Capacitación y entrenamiento continuo”, que dice: Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento profesional de las servidoras y servidores de todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.	Desviación producida por descuido.	Servidores con un bajo rendimiento

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS					
3	CI-E	La Unidad de Talento Humano no ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los posibles riesgos.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 300-01 “Identificación de Riesgo”, 300-02 “Plan de mitigación de riesgos” 300-03 “Valoración de los riesgos”	Falta de un diagnóstico situacional	Servidores con trabajo rutinario, faltos de compromiso institucional
4	CI-AC	La Unidad de Talento Humano no ha establecido una apropiada planificación y administración del talento humano.	Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-01 “Plan de talento humano” 407-02 Manual de clasificación de puestos 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo 407-04 Evaluación del desempeño	Inexistencia de un manual de descripción de funciones, y de perfil de puestos por competencias; falta de evaluación de desempeño del personal	Duplicidad de funciones e inoperatividad en los procesos internos. Trabajos desarrollados bajo técnicas desactualizadas. Dificultad en el desarrollo de conocimientos y habilidades del personal.

INDICADORES DE GESTIÓN

Eficiencia

Manual de funciones

Aplicación del manual de descripción de funciones, y de perfil de puestos por competencias

$$\frac{\text{Manual de funciones}}{\text{Personal operativo}}$$

$$\frac{0}{0} = 0 \%$$

Análisis: En este indicador se evidencia que no existe un manual de descripción de funciones y de perfil de puestos por competencias consecuentemente no existe eficiencia en el nivel administrativo

Eficacia

Capacitación del Personal

$$\frac{\text{Numero de personal capacitado}}{\text{Número de personal}}$$

$$\frac{32}{78} * 100 = 41\%$$

Análisis: En este indicador se demuestra que se ha capacitado al 41 % del personal, consecuentemente la eficacia es del 41 %. El encargado de Talento Humano debe formular la necesidad de que se incluya en el Plan de Capacitación para el año 2016, a todos los funcionarios.

Economía

Comunicación e información

$$\frac{\text{Total de niveles informados}}{\text{Total de niveles de información}}$$

$$\frac{1}{2} * 100 = 50 \%$$

Análisis: Este indicador demuestra que la información no fluye a los dos niveles; Directivo y Operativo, la eficacia es del 50 %

Ética: Actividades de control

$$\frac{\text{Código de ética}}{\text{Total de niveles formados}}$$

$$\frac{0}{2} * 100 = 0$$

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del indicador	Fórmula de Cálculo	Cumplimiento	Fuente de información	Interpretación	Brecha
Eficiencia					
Inexistencia de un manual de descripción de funciones y de perfil de puestos por competencias	$\frac{\text{Manual de funciones Ejecutivo, operativo}}{\text{Manual de funciones Ejecutivo, operativo}}$	0 %	Cuestionario de control interno Auditoría de Gestión	El manual de funciones existente no describe el perfil de puestos por competencias	Existe una brecha del 100 %
Eficacia					
Capacitación del Personal	$\frac{\text{Numero de personal capacitado}}{\text{Número de personal}}$	41 %	Área de recursos humanos del Consejo de la	No existe una programación para capacitación,	Existe una brecha del 59 %

			Judicatura de Napo		%
Economía					
Comunicación e información	$\frac{\text{Total de nivelesinformados}}{\text{Total de nivelesde información}}$	50 %	Cuestionario de control interno Auditoría de Gestión	La comunicación no es a todos los niveles	Existe una brecha del 50 %
Ética					
Actividades de control	$\frac{\text{Código de ética}}{\text{Total de niveles formados}}$	0 %	Cuestionario de control interno	No existe un código de ética	Existe una brecha del 100 %

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

PA 3/5

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

ENTE AUDITADO: UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

ÁREA: Unidad Provincial de Talento Humano

PERÍODO: Año 2014

OBJETIVO: Analizar minuciosamente la información obtenida en las fases anteriores mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría que permitan determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identifiqué y valorice los procesos de apoyo del área evaluada en función de la misión institucional Capacitación y formación del personal	CI	P.R	1-2-5-6-7/ Octubre
2	Aplicé indicadores de eficiencia, eficacia, economía y ética a fin de evaluar el desempeño de la gestión operativa.	IG	P.R	6-7/ Octubre
3	Elabore la hoja de hallazgos			8-9/ Octubre

REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Tena, 12 de octubre del 2014

Abogada

Carmen Leonor Ortiz Guevara

**RESPONSABLE DE LA UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DEL
CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha revisado la Gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, correspondiente al período 2014, el trabajo fue realizado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión se presentan en el siguiente informe expresando conclusiones y recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Hago propicia la oportunidad para reiterar mis agradecimientos.

Atentamente,

Patricia Rivadeneyra

AUDITORA

REALIZADO: P.R	FECHA: 12-10-2014
REVISADO	FECHA:

ENTE AUDITADO:**ÁREA:** Unidad Provincial de Talento Humano**PERÍODO:** Año 2014**OBJETIVO:** Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el Informe Final.

La Auditoría de Gestión se llevó a cabo en Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, a través del mismo se revisaron las actividades realizadas en el año 2014, se revisó el Control Interno de la Unidad

Se aplicó el Programa de Auditoría de Gestión de acuerdo a los objetivos trazados. Se verificó el cumplimiento de las legislaciones vigentes y los Principios de control Interno.

El trabajo se llevó a cabo a través de pruebas detalladas abarcando el período de Auditoría. El examen se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estableciendo elemento de control de la calidad que nos permitió cumplir los objetivos propuestos en el trabajo.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSA BLE	FECHA
1	Realice el borrador del informe de auditoría.	BI	P.R	14-10-2015
2	Desarrolle las convocatorias para la sesión de lectura del borrador del informe a los empleados relacionados con la auditoría.	CL	P.R	16-10-2015
3	Participe en la sesión de comunicación de resultados y elabore el acta correspondiente	CR	P.R	19-10-2015
4	Elabore y entregue el informe definitivo al Encargado de la Unidad de Talento Humano	CF		22-10-2015
		IF		23-10-2015

HALLAZGOS

1. NO SE APLICA EL CÓDIGO DE ÉTICA PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA

Conclusión:

La Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, no ha aplicado el Código de Ética expedido para la función pública como parte de la cultura organizacional, esto ha conllevado a la falta de compromiso de los servidores con la institución

Recomendación:

Al Responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, socializar el Código de Ética entre los trabajadores para que se empoderen de los objetivos institucionales y se comprometan con el desarrollo del departamento y el desarrollo de la Institución.

2. FALTA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Conclusión:

No se cumplió con el Plan de Capacitación previsto para el año 2014, sin embargo, varios servidores asistieron a eventos no programados.

Para la designación a la participación en los cursos no se realizó una adecuada rotación, se observó que los mismos funcionarios asistieron a dos cursos.

Recomendación:

Al Responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, implementar un programa de capacitación continua, aprovechando la gran fortaleza de contar un presupuesto de capacitación anual, el mismo que ayudará a mejorar las actividades realizadas por los servidores en cuanto a la consecución de metas y objetivos.

3. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Conclusión:

La Unidad Provincial de Talento Humano no ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los posibles riesgos, por ausencia de un diagnóstico situacional, inobservando las Normas de Control Interno para las entidades del Sector Público.

Recomendación:

Al Responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, analizar las instrucciones emanadas por la Contraloría General del Estado, para implementar un Plan de Identificación y Mitigación de Riesgos.

4. INOBSERVANCIA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Conclusión:

El Manual de Funciones y de Perfil de Puestos por competencias existe, pero no se lo aplica permanentemente, en ocasiones ingresan sin el concurso de méritos y oposición.

Recomendación

Al Responsable de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, solicitar la utilización del Manual de Funciones y de Perfil de puestos, para que cada funcionario tenga claro cuáles son sus obligaciones y derechos, donde terminan los suyos y empiezan los de otros, mejorando los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO, DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NAPO

4.1 DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Tabla N° 16. Datos informativos

INSTITUCIÓN	Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo
PROVINCIA	Napo
CANTÓN	Tena
PARROQUIA	Tena
DIRECCIÓN	Av. 15 de Noviembre y Zamora
TELÉFONO	06- 2998900
SERVICIO QUE PRESTA	Administración de justicia

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Napo

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

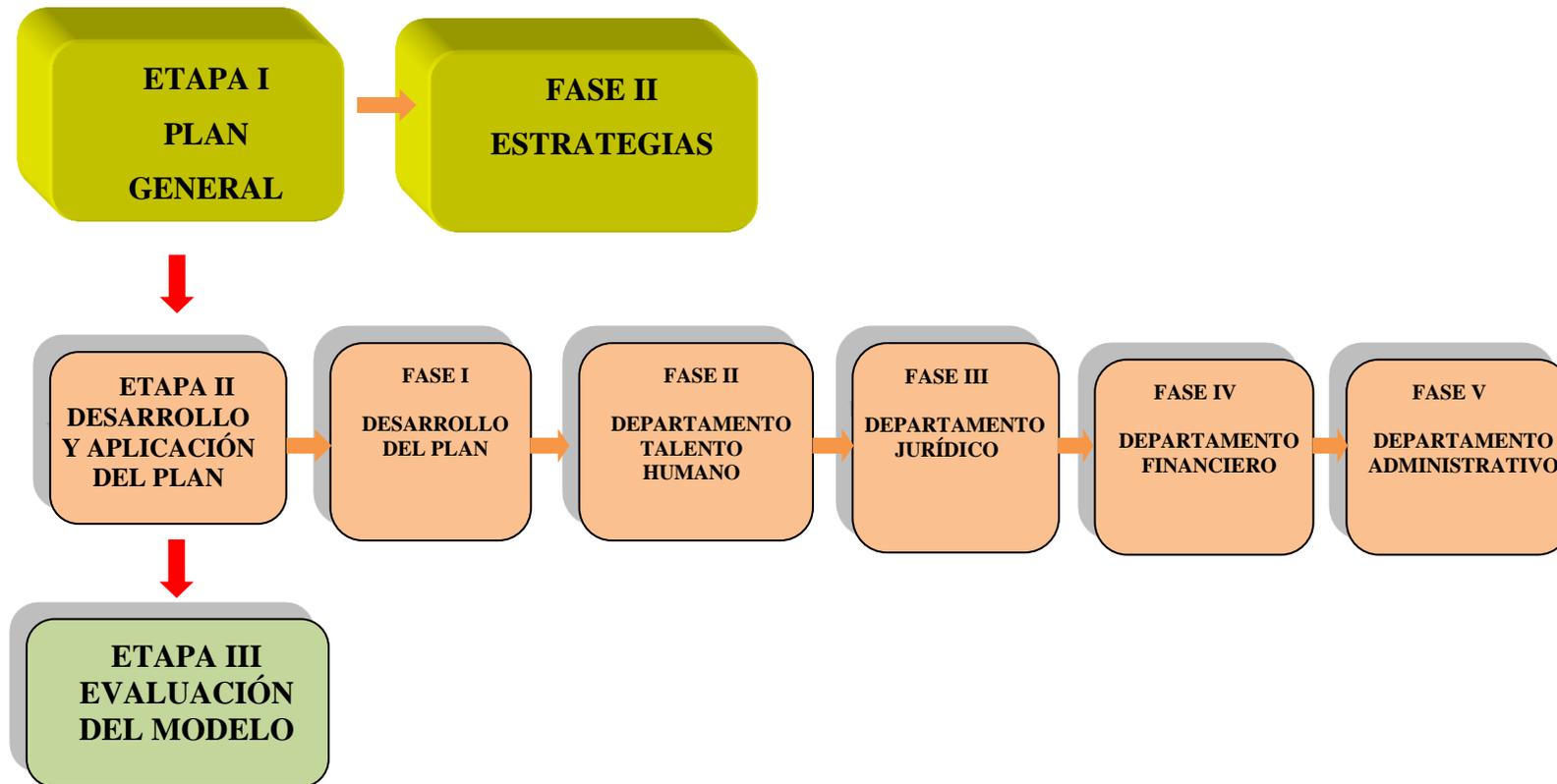
4.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, adolece de falta de capacitación al personal que presta sus servicios en la institución, la mayor parte de los funcionarios, refieren la falta de conocimientos, en áreas específicas.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En este documento se describe la forma como se desarrollará la propuesta del Plan Anual de Capacitación, para obtener del personal talento humano su máximo esfuerzo y lograr su eficiencia laboral.

Gráfico N° 14. Esquema de la propuesta



Fuente: Plan de Capacitación

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ETAPA I: PLAN GENERAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Capacitación, considerando las áreas en que es necesario mejorar los procesos productivos y o administrativos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Capacitar, para desarrollar las competencias del personal, en su área de influencia, para relacionar las expectativas de los individuos con los objetivos y necesidades de la Institución.
- Promover la adquisición de conocimientos en sus áreas específicas.
- Lograr un clima organizacional adecuado mediante la eficacia del personal

ESTRATEGIA I “CAPACITACIÓN POR ÁREAS”.

OBJETIVO.

Agrupar los temas de capacitación requeridos en áreas generales para optimizar los recursos de la Institución.

ÁREAS A SER CAPACITADAS

Nro	DEPARTAMENTO	TEMAS
1	TALENTO HUMANO	Relaciones Interpersonales Liderazgo y Trabajo Código de ética
2	JURÍDICO	Principios Constitucionales
3	FINANCIERO	Contabilidad gubernamental
4	ADMINISTRATIVO	Administración pública

PLAN GENERAL

El plan general se desarrollará de acuerdo al siguiente detalle:

No.	DEPARTAMENTO	TEMA DE CAPACITACIÓN	HORAS	COSTO
1	TALENTO HUMANO	RELACIONES INTERPERSONALES <ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Autoestima • Relaciones personales LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Estilos de liderazgo • Comportamiento motivacional • Inteligencia emocional • Trabajo en equipo 	8	240,00
2	JURÍDICO	PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES DEL TRABAJO. <ul style="list-style-type: none"> • Legislación internacional del trabajo. • Contratos laborales. Clasificación de los contratos de trabajo: plazo indeterminado, plazo fijo y tiempo parcial. • Análisis de las normas laborales vigentes. • Contribuciones y aportaciones. • Descanso semanal obligatorio • Compensación por tiempo de servicios • Beneficios sociales (maternidad y horas extras). LEGISLACIÓN LABORAL <ul style="list-style-type: none"> • Principios constitucionales del trabajo. • Legislación internacional del trabajo. • Contratos laborales. Clasificación de los contratos de trabajo: plazo indeterminado, plazo fijo y tiempo parcial. • Análisis de las normas laborales vigentes. • Contribuciones y aportaciones. • Descanso semanal obligatorio • Compensación por tiempo de servicios • Beneficios sociales (maternidad y horas extras). 	16	480,00
3	FINANCIERO	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones de Contabilidad Gubernamental • Alcance de la Contabilidad Gubernamental • Importancia de la Contabilidad Gubernamental • Objetivos de la Contabilidad Gubernamental 	10	240,00

		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control Gubernamental • Normas de la Contabilidad Gubernamental • Clasificador Presupuestario • Registros Contables 		
4	ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • El Sistema Nacional de Contratación Pública • Los procedimientos de contratación de bienes y servicios • Normativa del SNCP aplicada a Bienes y Servicios • El Portal www.compraspublicas.gob.ec y aprovechamiento de la información que suministra • Registro Único de Proveedores RUC • Administración de usuarios 	6	180,00
		TOTAL	40	1.140

ETAPA III: EVALUACIÓN

Se han tomado cuatro criterios para evaluar la capacitación, los que implican diferentes medidas:

a. Reacciones	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Alcanzó sus metas de aprendizaje con este programa? ○ ¿Qué sugeriría para mejorar el programa? ○ ¿Piensa que la institución debe seguir ofreciéndolo? ○ Expositor, materiales, horario, local, etc.
b. Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluaciones de salida: dominio de contenidos ○ Pre y post test
c. Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de desempeño. ○ La aplicación efectiva de la competencia aprendida según requerimientos del puesto. ○ Enfocarse en los principios generales, establecer un clima para la transferencia (reforzar) y proporcionar a los empleados estrategias para transferir (apoyar).

Fuente: Plan de Capacitación

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N° 17. Presupuesto

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DESCRIPCIÓN	DE PERSONAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Manual del contenido de la capacitación	78	\$ 7.50	\$ 585
Honorarios de Consultoría	3	\$ 150	\$ 450
Almuerzo y coffee break	78	\$ 15	\$ 1.215
TOTAL			\$ 2.250

Fuente: Plan de Capacitación

Elaborado por: Patricia Rivadeneyra

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

El presupuesto otorgado para la capacitación del personal del Consejo de la Judicatura de Napo de la institución, asciende en un total de \$ 2.250, el cual será financiado, por la institución.

Estará dirigida por consultores capacitados, los mismos que cuentan con gran experiencia en el trabajo formativo.

METAS DE LA PROPUESTA

Alcanzar los niveles de estándares de calidad y eficiencia de trabajo en equipo para obtener el bienestar laboral entre las autoridades, el personal docente y administrativo.

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Cada uno de los colaboradores tendrá establecidos sus funciones de trabajo, las cuales las desarrollarán siguiendo el plan establecido

RESULTADOS Y EFECTOS

Luego de la implementación del Plan de Capacitación se realizará el análisis de resultados con la siguiente tabla

Resultados	<ul style="list-style-type: none">○ Se alcanzaron los resultados proyectados.○ Ha aumentado la productividad.○ Mejores índices en la evaluación del desempeño.○ Reducción de costos y desperdicio.
------------	---

IMPACTO

El impacto generado con la implementación del Plan de Capacitación al personal del Consejo de la Judicatura de Napo, es social, pues se mejoraron las relaciones entre compañeros de trabajo, también con los usuarios externos el desempeño del personal.

CONCLUSIONES

- ❖ No se realizan procesos de control en la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo, que permitan dar seguimiento a la gestión departamental.
- ❖ No se establecen parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión departamental de forma clara y precisa lo que permitiría mejorar la eficiencia y optimizar el Talento Humano existente.
- ❖ No se aplica el Manual de Funciones por perfil de puestos y por competencias que viabilice el normal desempeño laboral del personal del Consejo de la Judicatura de Napo.
- ❖ No se emplean planes de monitoreo que permitan identificar los riesgos que pueden ocurrir para que puedan ser corregidos de manera oportuna y no se espere a que los sucesos ocurran para identificarlos, cuando los errores pueden corregirse en el proceso mismo.

RECOMENDACIONES:

- ❖ Se recomienda realizar procesos de control como una herramienta para evaluar la gestión de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo.
- ❖ Hacer uso de los parámetros e indicadores propuestos dentro del Sistema de Evaluación con el objeto de valorar la eficiencia, eficacia, economía y ética.
- ❖ Elaborar un Manual de Funciones por perfil y por competencias que describa con claridad las funciones de todos y cada uno de los miembros del Departamento y que sobre todo se cumplan con las disposiciones que se estipulen en el Manual.
- ❖ Finalmente se recomienda emplear planes de monitoreo para identificar los riesgos que pueden afectar el normal desenvolvimiento de la Unidad Provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de Napo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arens, A.; etal (1996). *Auditoría: un Enfoque Integral*. México: Prentice Hall.
2. Bennefoy, J. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público. Serie de Manuales*. Santiago: ILPES.
3. Cohen, E. y. (2005). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Santiago de Chile*. División de Desarrollo Social de CEPAL.
4. Cubero, T. (2009). *Manual de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Municipio de Cuenca.
5. Fowler Newton, E. (2004). *Tratado de Auditoría*. Buenos Aires: La Ley.
6. Franklin, E. (2000). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
7. Graig Cooper, M. (1994). *Auditoría de Gestión*. Madrid: Folio.
8. Guinart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá*.
9. Guzmán, M. (2005). *Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: La experiencia chilena. Documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago.
10. Kell Zeigler, W. (1998). *Auditoría Moderna. 2ª ed. México: CECSA*.
11. Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión. 3ª ed. Quito: Abya-Yala*
12. Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Bogotá: Ecoe Ediciones

13. Marín, R. (2006). *Monitoreo y evaluación: Desarrollo de Indicadores. Documento Técnico para la iniciativa de formación en gerencia social para la protección social*. Bogota: Universidad ICESI.
14. Ospina, B. (2000). *Evaluación de la gestión pública: Conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. Documento presentado en el V Congreso*
15. *Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública*.
16. Quintana, G. &. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. . *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 227-252.
17. Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

Anexo N° 1. Encuestas realizadas a los funcionarios del Consejo de la Judicatura de
Napo

1. ¿Usted conoce si existe un Plan Operativo en la Dirección del Consejo de la Judicatura de Napo?

SÍ

NO

2 ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?

SÍ

NO

3 ¿Existe un manual de funciones por puesto y área de trabajo?

SÍ

NO

4 ¿Existe un Plan anual de capacitación?

SÍ

NO

5 ¿Se realiza capacitación permanente de acuerdo a un cronograma establecido?

SÍ

NO

6 ¿Se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?

SÍ

NO

7 ¿Se respeta el cronograma de capacitación al personal?

SÍ

NO

8 ¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?

SÍ

NO

9 ¿Se consulta sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?

SÍ

NO

10 ¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?

SÍ

NO

11 ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?

SÍ

NO

Anexo N° 2. Entrevista al responsable de la unidad provincial de talento humano del Consejo de la Judicatura de Napo

OBJETIVO: Obtener información general de la Unidad Provincial Talento Humano.

Instrucciones:

Sírvase responder las preguntas, la entrevista es confidencial cuyos resultados serán utilizados para fines estrictamente investigativos, siendo de responsabilidad de la investigadora el cuidado y tratamiento de los mismos.

1. ¿Existe un Manual de Funciones?
2. ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?
3. ¿Existe rotación del personal, misma que evite que el cumplimiento de objetivos se vea afectado en caso de presentarse algún factor externo?
4. ¿Se realizan supervisiones periódicas del trabajo de los empleados?
5. ¿Cuenta la Institución con métodos de control de asistencia?
6. ¿Diga si se cuenta con programas continuos de capacitación al personal?
7. ¿Conoce el personal las funciones y objetivos del Departamento así como sus obligaciones y responsabilidades?
8. ¿Esta Ud. al tanto de las políticas, reglamentos y procedimientos del Departamento?
9. ¿Se evalúa cuando menos dos veces al año el desempeño del personal con base en la descripción del puesto que ocupa?
10. ¿Se realizan actividades sociales o deportivas en las que participe directamente el personal?
11. ¿Está establecido algún tipo de amonestación de acuerdo a la falta cometida por el personal?
12. ¿La administración evalúa el desempeño del departamento con relación a la meta institucional?
13. ¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación del personal?